



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”**

**Tesis en opción al Título Académico de
Máster en Dirección**

Título:

**Propuesta Metodológica de Plan de
acciones comerciales estratégicas para el
destino turístico Pinar del Río.**

AUTOR:

Lic. Jorge Luis Acosta Paula

TUTOR:

Dr. C. Carlos M. Lazo Vento

**PINAR DEL RÍO
2012**

“El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con el ejemplo, explicar la necesidad de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar la voluntad de la gente”.

Raúl Castro Ruz

DEDICATORIA

A mi hija, mi esposa y mi familia.

*A todos los que de una forma u
otra me apoyaron y confiaron en mí.*

AGRADECIMIENTOS

*A todos los que de una forma u otra han contribuido
a este gran empeño de mi Maestría en Dirección,
así como los que han sido capaces de dedicarme
un espacio de su preciado tiempo,
con aportes de ideas y conocimientos,
lleguen mis más fraternales agradecimientos,
en nombre de mi familia y en el mío propio.*

RESUMEN

Dada la importancia que revisten en el mundo actual la planificación y dirección con un enfoque estratégico, motivado por la presencia de un entorno cada vez más turbulento y competitivo, es que se hace este trabajo, fundamentalmente centrado en la actividad comercial del sector turístico en Pinar del Río.

Las condiciones y potencialidades de recursos/atractivos de la provincia de Pinar del Río permiten desarrollar el producto turístico de una forma coherente y coordinada con todas las entidades y factores establecidos en el mismo, de forma tal que se complementen y compitan en la calidad y originalidad de los servicios, se evite la dualidad de estructuras e instalaciones innecesarias y se potencien los factores naturales e histórico-culturales del territorio.

Los esfuerzos realizados en la gestión comercial del destino Pinar del Río no alcanzan los resultados esperados en cuanto a los indicadores vinculados con los ingresos por ventas derivados del arribo de los visitantes, principalmente de los mercados externos; la estancia promedio de los mismos, el nivel de ocupación, entre otros, lo que constituye el problema de la presente investigación.

La propuesta de acciones para la mejora del proceso de gestión comercial del destino Pinar del Río con enfoque estratégico aporta elementos importantes para tomar decisiones comerciales en relación con el producto turístico y las recomendaciones sientan las bases para promover trabajos futuros que aprovechen en mayor medida las potencialidades que existen en la provincia en tal sentido.

PALABRAS CLAVES:

Planificación estratégica, marketing estratégico, proceso de gestión comercial, destinos turísticos.

ABSTRACT

Given the importance that planning and management have in the current world with a strategic focus, motivated by the presence of a more and more turbulent and competitive environment, is that this work is made, fundamentally centered in the commercial activity of the tourist sector in Pinar del Río.

The conditions and potentialities of resources / attractions of the province of Pinar del Río allow to develop the tourist product in a coherent way and coordinated with all the entities and factors settled down onto it, in such way that they are supplemented and compete in quality and originality of the services, be avoided the duality of structures and unnecessary facilities and taken advantage of the natural and historical-cultural factors of the territory.

The efforts carried out in the commercial management of the destination don't reach the prospective results as for the indicators linked with the revenues by derived sales of the arrival of the visitors, mainly of the external markets; the stay average of the same ones, the occupation level, among other, what constitutes the problem of the present investigation.

The proposal of actions for the improvement of the process of commercial management of the destination with strategic focus contributes important elements to make commercial decisions in connection with the tourist product and the recommendations set the bases up to promote future works that take advantage in more measure the potentialities that exist in the province in such a sense.

KEY WORDS:

Strategic planning, strategic marketing, process of commercial management, tourist destinations.

INTRODUCCIÓN

El crecimiento acelerado del turismo, en los últimos 50 años, fundamenta los pronósticos de que para 2020 habrá mil 600 millones de turistas en todo el mundo y una tasa de crecimiento anual de 4,1%, según los estimados realizados por la Organización Mundial del Turismo; razón por la cual se ha convertido en una actividad económica de singular importancia estratégica para muchos países en el mundo, teniendo en cuenta que su contribución al Producto Interno Bruto resulta cada vez más representativa, con la capacidad de activar cadenas productivas en otros sectores, crear nuevas fuentes de empleo y propiciar el desarrollo local sostenible.

El turismo de naturaleza es una de las actividades turísticas que mayor incidencia tiene en el sostenimiento de la economía para muchos de los países en desarrollo, por ser una alternativa muy efectiva en cuanto al aprovechamiento de los recursos/atractivos disponibles en cada territorio. En el caso de Cuba el turismo es considerado uno de los sectores de mayor relevancia económica, con muchas posibilidades de desarrollo y una importante fuente de ingresos, que siempre ha estado muy relacionado con el desarrollo de la actividad turística del Caribe donde el producto estrella continua siendo el de **sol y playa**; pero con la peculiaridad de haberse incorporado en los últimos años otros recursos/atractivos asociados a la naturaleza y la cultura para diversificar la oferta, y en ese propósito la provincia de Pinar del Río es un sitio muy significativo.

Según los datos emitidos por el Ministerio de Turismo, en el año 2012 visitaron al país cerca de 2.9 millones de turistas, cifra alentadora si se tiene en cuenta que el turismo puede contribuir de forma directa a dinamizar otros sectores deprimidos de la economía.

En la proyección estratégica para el desarrollo del territorio de Pinar del Río, uno de los elementos más importantes lo constituye el desarrollo del producto turístico. La belleza de su naturaleza constituye el atractivo turístico fundamental de la provincia, y define el

carácter del turismo que en esta se desarrolla, por lo que se hace necesario encauzarlo en acciones de manera que integre coherentemente la naturaleza y la cultura.

Pinar del Río busca su inserción dentro de mercados más prometedores que realicen mayor estancia, que aparezcan motivados por la recreación en espacios naturales, y el complemento necesario de una cultura propia con elaboraciones destacadas en la plástica, la música, el tabaco y la artesanía, a fin de obtener una imagen particular y atractiva.

Considerando las condiciones y potencialidades del territorio, es evidente y necesario desarrollar el producto integral del territorio, de una forma coherente y coordinada con todas las entidades y factores establecidos en el mismo, de manera que se complementen y compitan en calidad y originalidad de los servicios, evitando la dualidad de estructuras e instalaciones innecesarias, potenciando los factores histórico-culturales del territorio. En el año 1999, se realizó el diagnóstico de la actividad comercial en Pinar del Río, y desde entonces se han desarrollado investigaciones diversas en esta temática; sin embargo, la Delegación del MINTUR no dispone de un estudio de caracterización de la actividad turística del territorio, desde la perspectiva de la gestión comercial, que permita concretar estrategias, planes y acciones para el desarrollo y consolidación de nuevos productos, a partir de las potencialidades existentes.

La provincia de Pinar del Río es una región turística con vocación para el Turismo de Naturaleza. Ello condiciona que tanto la infraestructura, como la planta de servicios turísticos, esté en función de este tipo de turismo. En la actualidad la provincia no está preparada para ello, pues sus diseños responden al turismo que tradicionalmente ha estado arribando al territorio. Lo mismo sucede con la gestión turística, en lo referente al manejo de las capacidades hoteleras, que no responde a la estrategia de conducción del Turismo de Naturaleza, existiendo conflictos serios con los cupos, sobre todo por el hecho de que no existe la posibilidad de que el territorio pueda tomar decisiones en la comercialización de sus instalaciones, sobre todo hoteleras, ya que sus capacidades

están manejadas centralmente por las casas matrices. En el caso de la extrahotelera, el panorama es diferente, y se pueden lograr resultados mayores a corto plazo.

De modo que se hace necesario una participación e influencia mayor del territorio sobre el manejo turístico del mismo, basado en dos principios fundamentales: la comercialización debe estar dirigida al producto turístico, es decir hacia los recursos turísticos de la región, no a las instalaciones de servicios que funcionan como facilitadores y la comercialización debe ser, esencialmente, a partir de una estrategia territorial, no subordinada a las Casas Matrices. Basado en estos principios es evidente la pertinencia de realizar propuestas para lograr una estimulación en la comercialización del territorio.

Para hacer realidad lo anterior, es de vital importancia lograr una reorientación del trabajo de caracterización, presentación e incentivación de la actividad turística del territorio, que posibilite ofrecer un producto turístico exclusivo y ampliamente competitivo. Diversificar el producto turístico significa, desde el punto de vista de la oferta, aprovechar al máximo las posibilidades geográficas, ambientales, económicas, sociales y culturales para llegar a todos los segmentos del mercado y a la mayor cantidad de mercados emisores de turistas.

La situación descrita permite afirmar que los recursos/atractivos del territorio pinareño no son aprovechados plenamente para potenciar el desarrollo del producto turístico de naturaleza, de este análisis se deriva la necesidad de aplicar un plan de mejora que contribuya al perfeccionamiento de la gestión comercial estratégica del destino.

El análisis realizado conduce al planteamiento del **problema científico** que genera la necesidad de esta investigación: los esfuerzos realizados en la gestión comercial del turismo en Pinar del Río carecen de un enfoque estratégico e (y de marketing) integrador, por lo que actualmente no se alcanzan en el territorio los resultados esperados en cuanto al desempeño económico y comercial que deben caracterizar un destino turístico.

El marketing es la base para lograr las estrategias de una organización, que unido a otros factores conllevan a la supervivencia de la misma. Es por ello que el **objeto de estudio** de esta investigación lo constituye el proceso de gestión comercial del turismo y el **campo de acción** el proceso de gestión comercial estratégica de Pinar del Río como destino turístico.

Sobre el particular, se realiza un análisis de la situación actual que muestra este proceso en el destino turístico Pinar del Río, lo que posibilitó visualizar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en base a lo cual se realiza una **propuesta de mejora**.

Si se estudian las particularidades de la gestión del sector turístico en el país, particularmente el sistema de comercialización internacional, el (papel del Ministerio de Turismo) y su (Delegación en el territorio), (así como la imagen internacional del producto turístico del territorio), sería posible diseñar un plan de acciones para la mejora de la gestión comercial (estratégica) del destino turístico Pinar del Río con un enfoque integrador, contribuyendo a mejorar los principales indicadores de comercialización de la actividad turística.

El **objetivo general** que se propone este trabajo es el siguiente: Diseñar una propuesta de acciones para la mejora de la gestión comercial estratégica de Pinar del Río como destino turístico.

Al alcanzar este propósito se pretende contribuir a la implementación de acciones que puedan posicionar a Pinar del Río como un destino cuyo atractivo principal es la naturaleza y se complementa con los valores históricos, culturales y sociales existentes en este territorio.

Para guiar el proceso investigativo en función de tal objetivo, el autor se trazó los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de gestión comercial estratégica de destinos turísticos.

2. Caracterizar la situación actual en materia de gestión comercial en el sector turístico de Pinar del Río.
3. Proponer un plan de acciones de mejora de la gestión comercial estratégica del destino turístico Pinar del Río.

Fueron aplicados los siguientes **métodos teóricos**:

- **Dialéctico-materialista**: Para destacar el carácter contradictorio, y a la vez desarrollador, que tienen las relaciones de los componentes del objeto de investigación.
- **Análisis y síntesis**: Para la valoración crítica del marco teórico y contextual de la investigación relacionado con la gestión comercial estratégica de destinos turísticos.
- **Histórico (tendencial) y lógico** para analizar las tendencias actuales relacionadas al tema de la gestión comercial de destinos turísticos con enfoque estratégico, así como las peculiaridades del sector turístico en el contexto cubano y pinareño.

Para la obtención de la información se utilizó como **método empírico** fundamental el **análisis documental** para la valoración de la bibliografía relacionada con el tema del proceso de gestión de marketing de destinos turísticos y su vínculo con la planeación estratégica, así como, en el diagnóstico y caracterización de la situación actual del destino turístico Pinar del Río, la consulta de estrategias, proyecciones y planes de desarrollo del Ministerio de Turismo, boletines estadísticos, informes económicos y otros materiales de trabajo de la Delegación Territorial del MINTUR.

El trabajo ha sido estructurado en tres capítulos, abordándose en el primero los referentes principales referidos a la gestión comercial estratégica de los destinos turísticos, partiendo de los elementos básicos de la dirección estratégica hasta llegar al análisis de su adecuación al sector del turismo.

En el segundo capítulo se caracteriza el sector turístico de Pinar del Río, haciendo una breve descripción de las potencialidades existentes y la caracterización del producto con los actores y servicios que intervienen en la actividad turística del territorio. Asimismo, se diagnostica la situación actual del proceso de gestión comercial del

territorio y la carencia de una proyección estratégica fundamentada en los análisis de indicadores de desempeño y análisis documentales realizados.

Mientras que en el tercer capítulo se expone la propuesta de acciones para mejorar la gestión comercial estratégica del destino, de manera que contribuya al aprovechamiento de sus potencialidades para el desarrollo de un turismo de naturaleza especializado. En tanto que las conclusiones, recomendaciones y anexos complementan las valoraciones realizadas acerca del tema estudiado.

Las acciones de mejora que se proponen se encuentran en sintonía plena con la estrategia de desarrollo del país, específicamente del sector del turismo, expresadas en los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL ESTRATÉGICA DE DESTINOS TURÍSTICOS

En este capítulo se pretende analizar los referentes principales referidos a la gestión comercial estratégica de los destinos turísticos, partiendo de los elementos básicos de la dirección estratégica hasta llegar al análisis de su adecuación al sector del turismo.

1.1 Bases generales de la Dirección Estratégica

1.1.1 El proceso de Planificación Estratégica

La evolución histórica de la planificación hasta nuestros días ha estado caracterizada por un proceso de socialización de la producción y la circulación donde cada vez más se concibe la sociedad como un sistema macro, en el cual el sistema empresarial es componente estructural micro que debe y tiene que integrarse a la dinámica de la sociedad (entorno) en su proyección futura.

La **Planificación Estratégica**, como recurso administrativo, no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno. Además, trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia.

Teniendo en cuenta los elementos planteados, se asume la Planificación Estratégica como: “un proceso ininterrumpido de monitoreo, reflexión y síntesis del ambiente

externo e interno que se traduce en un conjunto de decisiones que se ponen en práctica y se adecuan flexiblemente para lograr la inserción de la organización con su contexto general y específico (Blanco Rosales, 1998:157).

El proceso lógico de la Planificación Estratégica propone dos momentos fundamentales: **Formulación e Implementación**, como se muestra en la figura 1.

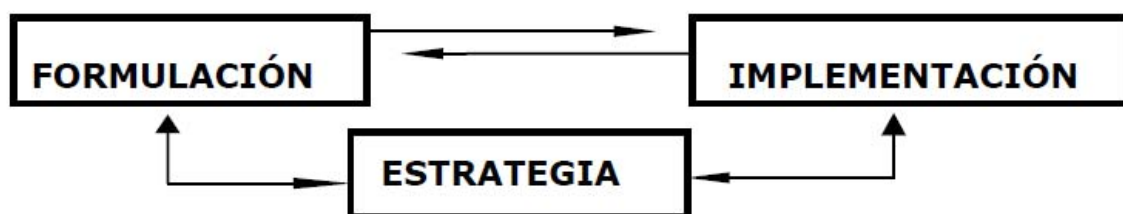


Figura 1: Proceso lógico de la Planificación Estratégica.

Fuente: Capote Tabares, Y. (2010). Estrategia comercial para el producto turístico en Pinar del Río. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Pinar del Río.

La Formulación

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Munuera, s.f.).

Para formular una estrategia adecuada se debe tomar decisiones sobre qué se ha de hacer y esta se considera como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales clave. Existen varios modelos de diseño que se asemejan en su contenido teórico; la aplicación de un modelo u otro depende mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o

modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a la **estrategia**.

La planeación estratégica parte del conocimiento completo del consumidor objetivo, a quien lógicamente será aplicado el proceso. Establecido este y escrito en su extensión, se procede a elaborar en orden de prioridades en cuanto a la obtención de objetivos parciales se refiere, teniendo siempre en cuenta las posibilidades y limitaciones tanto en el plan como en sus ejecutores.

La planificación estratégica como proceso está íntimamente ligada al concepto de estrategia. Mintzberg, Brian y Ghoshal (1999:43), definen la estrategia como “un proceso organizativo, en muchos aspectos inseparable de la estructura, la actuación y la cultura de la empresa, que caracteriza:

- la línea de productos y servicios que ofrece o planea ofrecer la empresa,
- los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos y servicios,
- los canales a través de los cuales se llegará a esos mercados,
- medios mediante los cuales se financiará la operación,
- objetivos de beneficios e hincapié que se hará sobre la seguridad del capital frente al nivel de rendimiento
- políticas de comercialización, fabricación, compras, investigación y desarrollo,
- políticas de relaciones laborales y personal,
- clima organizacional deseado.”

Esta definición es considerada de mucha utilidad en el plano teórico, pero poco concretada en el ámbito empresarial. Generalmente, las declaraciones estratégicas se expresan como objetivos, lo cual no agota el contenido de una estrategia.

Según Andrews (1980:42), la estrategia “es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica o humana que es o

trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general”.

Portuondo Vélez (1998:50), la define como “las formas de moverse de la realidad a la visión. Son los mapas en lugar de las carreteras, las direcciones en lugar de los sitios, las recetas en lugar de la comida, son una guía para la ubicación de los recursos. Las estrategias deben definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras”.

Esta apreciación teórica es altamente ilustrativa, a lo que solo puede adicionársele que las estrategias no son algoritmos repetitivos o axiomáticos, sino creativos y heterogéneos. Como plantea Ansoff (1976), citado por Menguzzato y Renau, (1991:78): “es la dialéctica de la empresa con su entorno”.

Otros autores la definen como sigue: Ansoff (1980), citado por Munuera, (s.f.): Determinación de los “impulsos” para el desarrollo de la empresa. M. E. Porter (1993): “modelo de decisiones que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”.

El proceso estratégico

El proceso se desarrolla para la elaboración y diseño de un plan estratégico; es un trabajo de tipo interdisciplinario, donde la intervención de cada especialidad se constituye en pieza fundamental para el logro de una propuesta adecuada a las necesidades, limitaciones y variables con las que se debe jugar, ya que la combinación ideal se obtiene de la aplicación justa de cantidades y oportunidades, de cada constitutivo da la fórmula general de trabajo realizada por el equipo mismo.

Realizar un proceso estratégico, implica recoger una gran cantidad de información referente al producto, el mercado, la competencia, el cliente (contratante), el

consumidor objetivo y el entorno de la marca a promocionar, para que analizados y ordenados, permitan el real conocimiento necesario para elaborar el plan, que en su forma posterior conducirá a la proposición estratégica.

Los resultados de la búsqueda de la información se convierten en puntos Fuertes y Debilidades (análisis interno) y en Amenazas y Oportunidades (análisis externo o del entorno). Este análisis se puede realizar apoyándose en la matriz FODA.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudar a entender la posición competitiva de la empresa en un entorno de negocio concreto. Un primer paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea a la empresa. Cada empresa ha de decidir cuáles son las variables (factores críticos de éxito -FCE-) apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compite. Una vez definidos los FCE se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativo con las mejores empresas competidoras. Este proceso puede llevar incluso a identificar nuevas oportunidades.

Las posibles estrategias a adoptar por la organización que reflejan los cuatro cuadrantes que conforman la matriz de doble entrada, son las siguientes (Menguzzato y Renau, 1991):

1-1 Estrategias ofensivas

1-2 Estrategias defensivas

2-1 Estrategias de reorientación

2-2 Estrategias de supervivencia

1-1: *Estrategias ofensivas*: es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

1-2: *Estrategias defensivas*: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

2-1: *Estrategias de reorientación*: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar, sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

2-2: Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia

La Implantación

La implantación de una estrategia es la continuación de un proceso organizacional, donde el objetivo se convierte en una actuación y comprende un conjunto de acciones administrativas encaminadas a movilizar los procedimientos y recursos para el cumplimiento de los objetivos.

El sumo cuidado que debe tenerse en el proceso de implementación solo debe ser superado en importancia por una adecuada planeación del proceso, de esta fase surge el 90% de los errores que se cometen cuando se hace estrategia, errores que solamente se hacen notorios cuando virtualmente el daño está hecho y revertir para corregir es casi imposible.

Los procesos estratégicos se desarrollan de forma diferente en función del nivel jerárquico donde se desarrollen, por eso es preciso determinar los niveles y las variantes estratégicas que les corresponden.

Niveles de la Gestión Estratégica

En la Planificación Estratégica de una organización, se debe tener en cuenta la presencia en la misma de diferentes niveles, cada uno de los cuales se distingue, entre otros elementos, por: su alcance, funciones, intereses, aspiraciones, etc.

En general se distinguen tres niveles: **corporativo**, **unidad de acción estratégica (UAE)** y **funcionales**.

A **nivel corporativo** se toman las decisiones relacionadas con:

- La definición del ámbito de actuación de la organización e impacto a lograr.

- La selección de los negocios que piensa poseer y en los que competirá, sus entradas y salidas, ampliación, compra y venta.
- La asignación de recursos entre estos negocios
- Definición de la Visión de la organización.
- Patrones de desempeño mínimo. Designación y remoción de la alta dirección de las unidades estratégicas de negocio.
- Objetivos de la organización.

A **nivel de las unidades de acción estratégicas** se toman las decisiones de “cómo competir en un mercado concreto”, dando origen a la estrategia de negocio o estrategia competitiva, elaborada de manera relativamente independiente para cada uno de los negocios en que está subdividida la organización, con su propia misión y objetivos, pero dirigidas al logro de los objetivos corporativos.

A **nivel funcional**, lo constituyen las actividades operativas y de apoyo, Investigación y Desarrollo, etc., cuyas estrategias especificarán cómo deben contribuir estas funciones al logro de las estrategias de los diferentes negocios y a través de ellas al logro de la estrategia de UAE y corporativa. Referido a la existencia de estos niveles estratégicos, es muy importante lograr la racionalidad y la integración, por cuanto en la actualidad uno de los problemas que más atentan contra el desarrollo de la Planificación Estratégica es lo diverso y fragmentado de las estrategias dentro de una misma organización o sistema.

Como proceso, la gestión estratégica se concreta en planes que conservan su carácter estratégico, pero adquieren un carácter más táctico en función de las realidades e imperativos de la organización.

1.2 La Dirección Estratégica Comercial: generalidades y particularidades

1.2.1 Marketing operativo y marketing estratégico

El marketing, que como filosofía presupone hoy día el estudio de las necesidades de los consumidores y la conexión de la producción con estas necesidades, contribuye de

modo efectivo a concretar las exigencias de la planificación, en su esfuerzo por buscar un mayor acercamiento entre el productor y el consumidor, entre las necesidades de la economía al nivel global y los recursos de la producción para satisfacer estas necesidades, provocando con ello un considerable ahorro de trabajo social.

Plantea Kotler (1995): “La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio”.

Peter Drucker (1973:45), un líder de opinión en lo que a la gestión empresarial concierne, lo explicó de esta forma: “La finalidad del marketing es hacer que la venta sea superflua. El objetivo es conocer y comprender a los clientes tan bien que el producto les encaje y se venda por sí mismo”.

Esto no significa que la venta y la promoción carezcan de importancia, sino más bien que forman parte de un marketing mix más amplio, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan juntas para dar lugar a clientes satisfechos. La única forma en que la venta y la promoción son eficaces es si se define, en primer lugar, los clientes a los que van dirigidas y sus necesidades, y después se prepara una oferta de valor accesible y disponible.

La relación entre planificación estratégica y marketing es muy importante. Como afirma Kotler (citado por Elizagarete, 2003):

“[...] el marketing desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, ya que proporciona la guía para la satisfacción de las necesidades de los clientes y además proporciona a los encargados de realizar la planificación las claves para identificar las oportunidades y valorar las capacidades de la organización para aprovecharse de ellas y desarrollar las oportunas estrategias.”

Quiere esto decir que sin considerar al entorno, a los actores y a las variables del mercado globalizado, no hay manera efectiva de lograr éxito en la gestión del destino.

La planificación estratégica empresarial define los objetivos que la empresa espera en cada unidad estratégica de negocios. La dirección de marketing de cada unidad de

negocios debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto a nivel estratégico como operativo, lo que constituye el contenido central de los planes de marketing de dichas unidades de negocios. Se pueden también desarrollar planes de marketing para unidades inferiores, tales como categorías de producto, producto/área, producto/mercado o mercado concreto. El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial, y esta a su vez se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.

Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la ejecución del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctoras oportunas.

El hecho de denominarse departamento no tiene una relación directa con el concepto cubano de “Departamento”, sino con una forma de departamentalización básica, cualquiera que sea el tamaño o composición de la estructura designada para el cumplimiento de las funciones.

La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. El plan de marketing consiste en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

El proceso de planificación estratégica comercial puede resumirse en tres preguntas claves, que indican, cada una de ellas, una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estas preguntas clave son las siguientes: ¿Dónde estamos?, ¿Adónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos allí?

La respuesta a la primera pregunta requiere efectuar un análisis de la situación, tanto interna, de los recursos y capacidades de la propia empresa, como externa, del

mercado, competencia y entorno, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles, tanto propios como de la competencia. La contestación a la segunda interrogante supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar la organización. Finalmente, la respuesta a la última pregunta supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos que pretende alcanzar la organización. Los objetivos deben ser considerados de irrestricto cumplimiento, por cuanto de ellos depende el futuro de la organización. Una vez efectuada la reflexión estratégica y conocida la situación interna y externa de la organización, se está en condiciones de formular los objetivos a nivel de unidades estratégicas de negocio.

En sentido general, y como producto de la revisión bibliográfica realizada (Kotler, 1995; Isidor Castro, 2001), se puede plantear que la generalidad de los diseños estratégicos comerciales contienen de una forma u otra los siguientes elementos: análisis de la situación actual, resumen ejecutivo, análisis de oportunidades y de amenazas, estrategias de marketing, control, objetivos, programas de acciones, misión, declaración de pérdidas y beneficios.

- **Análisis de la organización:**

El punto de partida de la formulación de la estrategia es la definición de la propia organización, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve.

La **misión** de una organización se configura por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea. La historia delimita una cultura, un modo de hacer específico que condiciona las actuaciones presentes. Las preferencias actuales evidencian los valores y deseos de quienes dirigen la organización.

Los factores del entorno pueden favorecer o impedir determinados fines. Los recursos de la organización pueden hacer posibles unas misiones y otras no.

Finalmente, las ventajas competitivas deben servir de guía para la fijación de objetivos. La definición del negocio debe efectuarse teniendo más en cuenta las necesidades de los consumidores que satisface, que las características específicas de los productos que fabrica o comercializa actualmente.

- **Análisis del mercado:**

Las necesidades, los deseos y la capacidad de compra son los factores que configuran un mercado. Un mercado tiene límites, que han de conocerse para diseñar la estrategia comercial. El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, los distintos segmentos que lo componen, la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen sobre la misma, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios.

- **Análisis de la competencia y el sector:**

El análisis de la competencia supone la determinación de aspectos clave como:

- Identificación de los competidores actuales y potenciales, o sea, determinar quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.
- Objetivos de los competidores. Implica conocer cómo actúan los competidores y cómo afectan sus decisiones a la propia empresa.
- Puntos fuertes y débiles de los competidores. Los **puntos fuertes** o fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.

El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se ubique la empresa. Esto supone considerar los aspectos siguientes:

- **Estructura del sector.** Identificación y características de las empresas que integran el sector, número y características de los proveedores, organización del sector (asociaciones, convenios), número y tipo de clientes y canales de distribución.
- **Orientación del sector.** Tecnología, materiales de fabricación, procedimientos de fabricación, tendencias en la innovación.
- **Barreras de entrada.** Las barreras de entrada son dificultades existentes en un sector industrial para la entrada de nuevas empresas, que colocan en una situación competitiva desventajosa a las empresas que accedan a él. Estas barreras pueden ser debidas a la existencia de **economías de escala**, es decir, reducción en los costes unitarios cuando se alcanzan volúmenes de producción elevados. También pueden ser una barrera de entrada los costos marginales elevados, o los costos marginales reducidos que consiguen las empresas establecidas debido a la experiencia adquirida con la producción acumulada, y que se reflejan en la curva de experiencia. La inversión necesaria es otra barrera de entrada, así como la diferenciación del producto, el dominio de los canales de distribución o la capacidad de negociación con los suministradores que poseen las empresas existentes en el sector. Finalmente, la tendencia en el crecimiento del mercado y la fase actual del ciclo de vida del producto pueden suponer, asimismo, barreras de entrada.

• **Análisis interno de los recursos y capacidades:**

El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación y generales de la organización. El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa determinará cuáles son sus puntos fuertes, que le permiten mantener una ventaja competitiva, y cuáles son sus puntos débiles, que suponen una amenaza o riesgo para conseguir sus objetivos a corto y largo plazo.

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas y determinados los puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia empresa, se podrán plantear las opciones estratégicas alternativas.

Los objetivos pueden ser muy diversos y, en algunos casos, opuestos, por lo que será preciso establecer prioridades y, en su caso, resolver los conflictos que se presenten. Estos objetivos pueden consistir en innovar (mediante el lanzamiento de nuevos productos y retirada de los actuales), obtener una ventaja competitiva (por diferenciación en productos, calidad, precios, costos, distribución o promoción), incrementar la participación de mercado (en mercados actuales o nuevos), o mejorar la rentabilidad (por reducción de costos, incremento de los ingresos, integraciones, desinversiones, etc.).

Cualesquiera que sean los objetivos, estos deben estar cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados, ser realistas y consistentes.

- **Desarrollo de las acciones estratégicas:**

Para conseguir los objetivos propuestos la organización debe formular acciones o estrategias específicas. Estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos.

- **El Marketing Mix:**

El plan de marketing, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada las distintas variables controlables del marketing: producto, precio, distribución y promoción, comúnmente llamado mix.

Como se ha indicado anteriormente, una de las finalidades de la formulación de la estrategia de marketing es desarrollar y explotar eficazmente las ventajas competitivas que posea la organización.

• **Evaluación de la Estrategia Comercial:**

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

Adecuación. La estrategia formulada será adecuada si potencia aspectos como:

- Ventaja competitiva o mejora la actual.
- Aprovechamiento de las oportunidades del mercado.
- Reducción de riesgos o amenazas.
- Mantenimiento o mejora de la imagen de la empresa.

Validez. Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. En concreto, requiere satisfacer expectativas sobre:

- Realidad de los supuestos sobre el entorno y la competencia en los que se basa.
- Aceptación de las previsiones sobre los resultados de la estrategia.
- Validez de la información utilizada.

Consistencia. Refiere el nivel armonía entre objetivos y estrategias, reflejando interrelación.

Posibilidad. Implica considerar restricciones básicas que puede plantear la organización como: disponibilidad de recursos o aceptación de la responsabilidad.

Vulnerabilidad. Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia referida a:

- Riesgos de fracaso.
- Posibilidad de imitación por la competencia.

Una vez evaluadas las estrategias, se seleccionarán las que hayan superado los distintos criterios y se procederá a su implantación y control.

• **Organización e implantación de la Estrategia Comercial:**

Una estrategia de marketing, cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, o porque el producto no satisface realmente una necesidad, o bien por la presencia de barreras socioculturales. Pero también pueden fracasar por problemas estructurales y de la organización y por falta de capacitación del personal, tanto directivo como operativo.

La organización o disposición de los medios humanos y materiales y la implantación de la estrategia comercial son las tareas a realizar por la dirección de marketing para alcanzar los objetivos establecidos en el programa comercial.

La implantación de la estrategia supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere, por tanto, la asignación de acciones específicas a los elementos de la organización. Esta actividad es dirigir. La dirección, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos, la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar. En concreto, la dirección de marketing debe tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.

- Establecimiento del nivel de autoridad de responsabilidades de cada posición de la organización.
- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.
- Clarificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial.

• **Control de la Estrategia Comercial:**

El control de la estrategia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y reevaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial. Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos clave para la acción comercial, tales como: ingresos y costos, participación de mercado, rentabilidad, necesidades de los clientes, potencial del mercado, comportamiento de compra y uso, fidelidad de marca, estilos de vida, actitudes, percepciones y preferencias, calidad del servicio, entre otros aspectos.

El sistema de control comercial debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales. Para ello debe contar con un sistema de información efectivo.

1.3 La gestión comercial estratégica de destinos turísticos

1.3.1 La relación entre planificación estratégica y marketing en el turismo

La planificación es el principal reto para el desarrollo de la actividad turística. Sea en el marketing de destinos o en el ámbito de la localidad, planificar es la única manera de

obtener ganancias reales y duraderas del turismo para todos los actores involucrados. Como reconoce la OMT (1999:33):

[...] en los últimos años puede constatarse la incorporación a la temática turística, [...] de nuevos estilos de planificación fruto de la evolución de la propia disciplina y de la adaptación a los nuevos contextos vigentes. En concreto, se observa la progresiva adopción de metodologías cercanas a los que convencionalmente se califica como Planificación Estratégica, ya sea reconocida expresamente con esta denominación o sin serlo.

Como se observa, la OMT indica el “préstamo” de la materia Planificación Estratégica para la planificación local del turismo, aunque muchas veces sea visible solamente “el planificar” en turismo, dejando de lado las consideraciones de la estrategia en lo que toca a la demanda. O sea, así como el marketing y la promoción generan confusión, lo mismo pasa con el enfoque estratégico de la planificación turística, especialmente con localidades que presentan planes de desarrollo turístico con foco exclusivo en la oferta, sin considerar la demanda específica como cliente y consumidora del destino.

De acuerdo con Serra (2002), una filosofía de orientación hacia el mercado es imprescindible en el mundo competitivo actual, en el cual hay demasiados bienes y servicios a la caza de cada cliente compartido. Es por ello que planificación y marketing deben aunar fuerzas en pro de la necesaria correspondencia que debe existir entre oferta del destino, perfil del turista y esfuerzos promocionales con orientación específica hacia el público objetivo. Dicha unión de esfuerzos y acciones es subrayada por la OMT (citada por Bigné *et al*, 2000), al apuntar que:

[...] en cuanto al objeto de la planificación, este ha ido evolucionando a lo largo de los años. Así, de una preocupación exclusiva por la planificación física de los recursos turísticos y por su promoción, se ha pasado a un enfoque integral, que toma en consideración las necesidades tanto de las empresas, como de los propios turistas y de la comunidad receptora, de forma que cada vez existe una

mayor preocupación por crear sinergias entre el turismo y el entorno social, económico y medioambiental.

La importancia del marketing en este proceso conduce a reflexionar acerca del producto turístico. La 'P' de producto debe ser el objeto de la planificación turística, es decir, que en la labor del marketing de desarrollo de las cuatro variables, la primera debe ser concebida teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo del Destino, así como el reto de planificar estratégicamente un destino debe tener en cuenta las necesidades y tendencias de la demanda.

Braga (2003), señala al estudio de demanda como elemento propio de la planificación turística, ya que según dicha autora el estudio de la demanda turística latente ejecutada en los principales mercados emisores de turismo, suele hacer favorable la realización de la planificación turística que objetiva el desarrollo sostenible de localidades debido a que se trata de un factor más a ser estudiado para prever un flujo turístico futuro con el conocimiento de los hábitos de consumo del producto turístico, sus motivaciones y características socioeconómicas. Así, se justifica aún más la aplicación conjunta del marketing y de la planificación turística dado que la aplicación del marketing supone un flujo más dirigido y continuo de turistas mientras que en la labor de la planificación se elaboran las políticas públicas necesarias para el desarrollo de la actividad (Medaglia y Silveira, 2009).

Para Panosso y Lohmann (2008), la planificación es imprescindible pues conduce el desarrollo turístico ya que sin sus directrices y objetivos es imposible llevar a cabo el desarrollo sostenible. Sin embargo, Chias (2007), señala que un plan estratégico de turismo es la suma del plan de desarrollo turístico y el plan de marketing turístico. Aunque puedan ir separadamente, el plan estratégico es la manera ideal de alcanzar los objetivos del destino y eso depende de convertir recursos en productos (plan de desarrollo) y definir las ofertas del producto que serán dirigidas hacia el mercado (plan de marketing).

De acuerdo con Valls (2004), la importancia de la estrategia en el proceso de desarrollo turístico muestra que el primer motor, el estratégico, sustenta el mecanismo y lo impulsa. Congrega a los agentes, sus sensibilidades y valores, de manera que establezca las bases de cooperación y coordinación entre todos los actores y agentes implicados en el destino; movilice el consenso sobre el modelo de desarrollo a seguir y lidere el proceso de desarrollo sostenible y el cambio.

1.3.2 Marketing turístico

El marketing turístico no es conceptualmente diferente del marketing, y tan solo varía su dimensión sectorial. Sin embargo, la actividad turística posee una serie de características distintivas que incrementan la complejidad del marketing y lo dotan de cierta singularidad.

La consideración del enfoque en sistema es vital para el éxito de cualquier sector económico. El sector turístico en su naturaleza está integrado por múltiples partes, cuya existencia depende en gran medida de otras. Hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los diferentes negocios que intervienen en el sector turístico.

La figura 2 ayuda a comprender el complejo e interrelacionado universo de negocios turísticos, servicios e infraestructura que deben intervenir para la creación de una oferta turística que satisfaga los diversos y exigentes requerimientos de la demanda turística, que conforman lo que se puede denominar como **sistema turístico**. Como todo sistema, entre estos elementos se establecen múltiples interacciones y se provocan efectos unidireccionales o en ambas direcciones que pueden requerir la transformación o adaptación de los negocios a las nuevas exigencias y que en muchas veces ocasionan cambios en la naturaleza del negocio u orientación del marketing.



Figura 2: Enfoque del Turismo como Sistema.

Fuente: Serra, A. Marketing Turístico. Ediciones Pirámide, Madrid. 2003.

Esta interdependencia aumenta en complejidad y requerirá de profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos.

Bigné *et al* (2000), conciben el marketing turístico como el conjunto de actividades de marketing orientadas a la satisfacción de necesidades de turistas, desarrolladas por: los proveedores turísticos individuales, como hoteles, restaurantes o líneas aéreas; intermediarios, como las agencias de viajes minoristas y turoperadores, u organismos de planificación turística de carácter público o privado.

Como se observa, este concepto incorpora el enfoque de marketing a la actividad turística, sirviendo de punto de partida para esta investigación y adecuándolo a las particularidades del destino seleccionado como estudio de caso.

Ello precisa superar la confusión existente a veces entre terminologías como "producto turístico", "oferta turística" y "destino turístico".

Varias son las definiciones sobre el producto turístico (Crosby *et al*, 1993; Muñoz Oñate, 1995; Altés Machín, 1995; Muñoz de Escalona, 1996; Pedreño y Mir, 1996; Valls, 2000).

De todas ellas se puede colegir que el producto turístico:

[...] es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen determinados beneficios al cliente como respuesta a ciertas expectativas y motivaciones. Ofrece al consumidor un conjunto de utilidades funcionales y psicológicas, siendo las primeras las que satisfacen las necesidades básicas, y las segundas, las relacionadas con el valor simbólico concedido por el turista al lugar o actividad elegida y al valor social frente a los grupos de referencia (Perelló, 2001:18).

En la concepción de un producto turístico, de acuerdo con lo anterior, estarán incluidos elementos de los siguientes componentes:

- Atractivos: Elementos básicos que constituyen la motivación del viaje (recursos naturales, eventos, manifestaciones culturales y monumentos o sitios históricos).
- Facilidades: Condiciones que permiten la estancia y el disfrute de los atractivos (instalaciones de alojamiento y otros servicios turísticos, grado de urbanización, carreteras, transporte público, redes técnicas (agua, alcantarillado, electricidad) comunicaciones, servicios médicos y otros).
- Accesos: Vías y medios para llegar al núcleo receptor (transporte aéreo, terrestre, marítimo; instalaciones portuarias y facilidades de frontera).

Los niveles de estructuración del producto/servicio turístico planteados por Valls (2007) son:

- Un producto principal o servicio básico: Son los factores que conforman y sintetizan la utilidad básica que se busca con la compra del producto. Responde a la motivación básica por la que el consumidor se decide a desarrollar una determinada actividad turística o de ocio. Son los que se dan como respuesta simple cuando se le pregunta al cliente el por qué de la compra de un producto.
- Los productos periféricos asociados: Son los servicios necesarios para llevar a cabo el servicio básico y sin los cuales aquel se daría en condiciones muy limitadas o no podría darse, pero que pueden ser sustituidos o disminuidos. Por ejemplo: el alojamiento, la alimentación, el acceso, las infraestructuras, capacidad de acogida, el sistema de información y señalización, la seguridad, la limpieza.
- Los periféricos complementarios: Son los servicios que mejoran o complementan el conjunto de la prestación, no son indispensables para la existencia de un producto, pero ayudan a personalizarlo e identificarlo, le añaden valor, atractivo, entretenimiento. Para estructurar el producto es conveniente conocer qué tipo de necesidad o nivel básico de satisfacción busca el consumidor. Cada una de estas necesidades ha de ser atendida convenientemente con un mix idóneo de producto.

Los servicios periféricos se diseñan según cual sea el producto principal.

Por otro lado, la oferta turística puede definirse como el conjunto total de actividades indispensables para hacer posible la prestación de los bienes y servicios que se requieren para la satisfacción de las necesidades que se manifiestan en el consumo turístico (Barrios Corvo, 2010). En ella intervienen diferentes componentes de la oferta, tales como: el transporte, el alojamiento, las comidas y bebidas, los entretenimientos y otros.

Esta oferta está representada por un grupo diversificado y heterogéneo de diferentes esferas económicas, siendo sus materias primas fundamentales los recursos naturales, artísticos y culturales y sus componentes son los siguientes:

- Infraestructura general, la cual comprende los medios de comunicación, los servicios sociales y todas las instalaciones de la infraestructura técnica, necesarias para la vida en una localidad (agua, electricidad, etc.).
- La planta turística, representada por las instalaciones receptoras destinadas al alojamiento, la alimentación y otros servicios esenciales para el turista.
- Infraestructura turística, constituida por aquellos servicios complementarios de los cuales hace uso el turista, como instalaciones de recreación y diversión, centros deportivos y otros.
- Servicios de recepción turística, que abarcan las agencias de viaje, oficinas de información, guías turísticos, etc.

La oferta turística del destino debe satisfacer al turista, consumidor final, y por tanto, su percepción positiva o negativa pasa por un alojamiento y una restauración satisfactorios, complementados con la calidad medioambiental, servicios de información correctos, accesos adecuados, y si además, se tiene en cuenta la sostenibilidad del destino es conveniente valorar el consumo de energía, el entorno y paisaje, tráfico, contaminación, entre otros, pero todos deberán incorporar una visión a largo plazo que preserve el bienestar de los residentes y turistas.

En relación con los destinos, Bigné *et al* (2000) plantea que:

Los destinos son combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas. Se consideran como una zona bien definida geográficamente, un país, una isla o una ciudad. Sin embargo, cada vez más se reconoce que un destino puede ser un concepto percibido, es decir, que puede interpretarse subjetivamente por los consumidores, en función de su itinerario de viaje, formación cultural, motivo de la visita, nivel de educación y experiencia previa.

Tradicionalmente, el marketing de destinos tenía como finalidad incrementar el número de visitas, considerando el turismo como cualquier otro producto. Sin embargo, este enfoque se trata de una orientación miope, en la que no se considera los impactos del

desarrollo turístico. Además, como se señaló anteriormente, no se debe identificar el marketing de destinos únicamente con promoción del destino, sino con la satisfacción de las necesidades de los turistas y la comunidad local. En general, los sectores público y privado han aplicado solo parte del marketing mix al turismo (comunicación), con poca atención a los otros componentes del marketing. Sin embargo, si el destino quiere sobrevivir generando satisfacción entre los turistas y residentes, debe adoptar una orientación de marketing social, caracterizada por:

- Un control sistemático de los niveles de satisfacción del turista y utilizar estos como parte del criterio de evaluación, más que el crecimiento en el número de turistas.
- Controlar, de forma continua, las reacciones de los residentes ante los turistas, pues la interacción residente-turista es un componente importante en la experiencia turística.
- Ser consciente de que el desarrollo de las infraestructuras en el destino turístico tiene implicaciones para los tipos de turistas que atrae, en los recursos medioambientales y en la población residente, condicionando el bienestar e intereses de turistas y residentes a largo plazo.

Los destinos son productos turísticos difíciles de controlar y comercializar, debido a la complejidad de las relaciones de la comunidad local, y la diversidad de intereses implicados en el desarrollo y producción de los productos turísticos.

En este sentido, las estrategias y acciones deberían considerar los deseos de todos los participantes del sistema turístico (residentes, empresarios, inversores, turistas, intermediarios turísticos y otros grupos de interés). Quizá, el problema más difícil sea asegurar el uso racional de los bienes públicos, como paisajes, montañas y playas en beneficio de todos los interesados, y al mismo tiempo, preservar los recursos para las generaciones futuras. Los conflictos pueden aparecer fácilmente y sobre todo, cuando se explotan recursos para beneficiarse a corto plazo. Un compromiso que abarque todos estos intereses es extremadamente difícil, pero es la clave para el éxito a largo plazo.

1.3.3 Marketing estratégico y operativo de destinos turísticos

Los turistas perciben el destino como una marca que incluye una diversidad de proveedores y servicios. Antes de su visita, poseen una imagen sobre los destinos así como expectativas basadas en la experiencia previa, comunicación boca-oído, notas de prensa, publicidad y creencias comunes. Durante sus vacaciones, "consumen" destinos como una experiencia integrada, sin darse cuenta de que cada elemento del producto se produce y controla por agentes individuales.

Algunos de ellos son pequeñas y medianas empresas turísticas, caracterizadas por su naturaleza independiente; otros, por el contrario, pueden ser importantes multinacionales. La experiencia global del turista se compone de múltiples pequeños encuentros con una variedad de agentes turísticos, como los taxistas, hoteleros, camareros, otros no turísticos como accesos, comercios, infraestructuras y similares así como con los elementos de las atracciones locales (museos, teatros, parques temáticos, recursos territoriales, etc.). La impresión global recogida por el turista desarrolla su imagen percibida del destino después de la visita.

En consecuencia, hay muchos aspectos que se solapan entre el marketing del destino como un todo y el marketing de determinadas empresas turísticas, ubicadas en el propio destino o que lo propician (avión, tren, entre otros).

Es por ello que a nivel de destino, conviene distinguir entre planes sectoriales, territoriales y empresariales. Consecuentemente, Valls (2007) refiere la importancia que tienen los niveles estratégico y operativo dentro del marketing turístico al nivel de destino.

El nivel estratégico o planificación estratégica: impulsa consenso entre agentes, cataliza valores colectivos, fija modelos de desarrollo del destino, establece criterios de actuación, fomenta relaciones con otros sectores favoreciendo las sinergias y el desarrollo económico armónico y presiona a los distintos ámbitos públicos para convertir en normativa los objetivos consensuados; mientras que la función operativa

del marketing consiste en: elaborar las experiencias que busca el turista, ajustar adecuadamente la oferta, seleccionar los canales de distribución adecuados y seleccionar los instrumentos de comunicación.

Presenta a su vez cuatro niveles operativos:

1. Planificación de los recursos económico-financieros.
2. Creación y ordenación de los productos turísticos del destino.
3. Comercialización, comunicación y gestión de la marca: Desarrollar una potente imagen de marca, comunicando el destino y su portafolio y usando los instrumentos de comercialización.
4. Fomento de otras políticas activas.

La figura 3 representa el engranaje que debe existir entre los componentes de los niveles operativos de la organización para que se realice una efectiva planificación estratégica y se cumplan los objetivos trazados.



Figura 3: Engranaje de los niveles estratégicos y operativos.

Fuente: Conferencia de Josep-Francesc Valls, 2007. Presentación en Power Point.

Entiéndase que “La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. Su objetivo consiste en diseñar y reestructurar

las áreas de negocios y productos de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios” (Kotler, 1995).

Por tanto, es necesario tener en cuenta la confección del Plan Estratégico, el cual consta de tres partes:

1. Descripción del tamaño, estructura y comportamiento del público objetivo, el posicionamiento pensado para el producto, las ventas, cuotas de mercado y beneficios esperados en los próximos 5 años.
2. Estrategias de precios, distribución y al presupuesto del estado para el primer año.
3. Mostrar las ventas y beneficios a largo plazo así como la evolución de la Estrategia de Marketing y el Marketing Mix a través del tiempo” (Kotler, 1995).

Al mismo tiempo, la aplicación del enfoque de marketing es base para la planeación estratégica del destino. Si no se define, será muy difícil aplicar la gestión de marketing que tiene dentro de sus prioridades: descubrir nuevas oportunidades; aplicar estrategias de segmentación, diferenciación, crecimiento, competitivas y de posicionamiento, cada una de ellas diseñada en dependencia de un producto básico o una unidad estratégica de negocio; también hay que definir la mezcla de marketing y por último realizar una planificación, controlar y validar los resultados (Barrios Corvo, 2010).

Como señalan Middleton y Hawkins (1998), el enfoque de marketing aporta un proceso de gestión óptimo para la consecución de destinos turísticos sostenibles. Dentro de un enfoque de sostenibilidad, el análisis del mercado debería tratar de atraer aquellos turistas que tiendan a respetar el medio ambiente. Sobre este, debe prepararse el Plan de Marketing. La planificación implica el establecimiento de objetivos de marketing y estrategias relacionadas con el tipo de turismo que se desarrolla.

El marketing de los destinos debería actuar como herramienta para conseguir ciertos objetivos estratégicos, relevantes para satisfacer las necesidades y deseos de los turistas y comunidad local.

En general, los principales objetivos estratégicos que deberían trazarse por los organismos que dirigen el destino son (Bigné *et al*, 2000):

- a) Mejorar la prosperidad a largo plazo de la comunidad local.
- b) Deleitar a los visitantes maximizando su satisfacción.
- c) Aumentar la rentabilidad de las empresas locales y los efectos multiplicadores en su economía.
- d) Optimizar los impactos del turismo asegurando un equilibrio sostenible entre los beneficios económicos y costos socioculturales y medioambientales.

Tomando en consideración estos aspectos, cabe afirmar que el marketing de destinos no solo debería ser considerado como una herramienta para atraer más visitantes a una región, como ha sido el caso de muchos destinos, sino que debería operar como un mecanismo para facilitar los objetivos de desarrollo regionales y racionalizar la provisión del turismo con el fin de asegurar que los objetivos estratégicos de los destinos se cumplan.

El marketing de destinos también debería generar ingresos en función de los recursos utilizados para la producción y desarrollo de los productos turísticos, así como la regeneración de estos recursos, por tanto, debería ser utilizado como un mecanismo estratégico en coordinación con la planificación y la gestión, más que como una mera herramienta de ventas. En este sentido, los organismos públicos turísticos deben propiciar la planificación integrada del conjunto de actividades que inciden en un destino, de esta forma los beneficios repercutirán en todos los integrantes del sistema turístico.

1.4. El destino turístico dentro de la estrategia de marketing

Una de las cuestiones que ha sido preocupación para los profesionales del turismo en Pinar del Río, es el hecho de que no es considerado como un destino turístico, ello sin dudas ha determinado la comercialización que hoy se realiza y los efectos nocivos que esta ha tenido en la gestión turística. En la actualidad, ante los nuevos escenarios, se hace imperativo tomar decisiones que conduzcan a la declaratoria de destino turístico

para Pinar el Río, para enfrentar la dinámica de las tendencias en el mercado turístico, de manera que pueda ser más competitivo.

Véase algunas consideraciones teóricas que argumentan la condición de destino turístico para Pinar del Río. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2007), plantea la siguiente definición: Espacio donde el turista pasa como mínimo una noche que incluye el consumo de productos turísticos tales como servicios básicos y suplementarios. El destino tiene fronteras físicas y administrativas, con una gestión propia definida, que en su imagen y perceptibilidad define su competitividad en el mercado [...]. Por su parte, SERNATUR (2008), propone la siguiente definición: "Lugar en el cual se concentran instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas que lleguen a dichos lugares. Un destino turístico, según el consumidor, puede ser un país, una región, una ciudad o un lugar concreto".

Como se puede apreciar estas conceptualizaciones contienen una serie de elementos que permiten argumentar la condición de Destino Turístico para Pinar del Río. Primero un lugar determinado como destino posee atractivos turísticos capaces de ejercer la suficiente atracción como para que el cliente se sienta cautivado, ello debe ser considerado como la materia prima más importante para la gestión turística. Dicho de otra manera constituye la **MOTIVACION**, en tanto motor impulsor que hace que un turista se desplace a destinos, incluso remotos, desde su lugar de origen. En fin, es donde finalmente se realiza la experiencia turística.

Teniendo en consideración estas definiciones se impone la necesidad de que Pinar del Río sea gestionado desde su condición de destino, ello permitiría: una mejor organización y administración de los atractivos turísticos y los servicios asociados, relación con los actores y las cadenas productivas, una adecuada segmentación del mercado y por último una apropiada administración de los valores producidos para todos los actores involucrados (sector público y privado, los turistas y la comunidad receptora).

Ante los nuevos retos, la gestión turística ha atravesado un reto de carácter estratégico ¿Es necesario una gestión de productos o una gestión de destinos turísticos? A criterios de muchos autores (Manente, s.f.) se impone la gestión de destinos para obtener resultados más coherentes con la vocación de los mismos. Ello se debe al desarrollo sostenido del turismo a escala mundial, tanto desde la demanda como de la oferta, así como respuesta a las tendencias de los mercados.

Los recién establecidos lineamientos económicos de Cuba, permite considerar la posibilidad de realizar un cambio sustancial en la gestión turística de Pinar del Río, una vez declarado destino. Ello le permitiría una mejora considerable en todas las dimensiones, a partir de una administración descentralizada de las casa matrices, con una integración regional apoyada en los recursos, actividades y agentes involucrados en el desarrollo regional. Como condición conlleva a decisiones estratégicas en la planificación, organización y control de actividades empresariales.

Los recientes estudios del ciclo de vida del destino turístico de Pinar del Río (de la Uz, et. al. 2012), lo muestran en estancamiento, donde incluso algunos de los establecimientos de servicios turísticos están en declive. Ello es un indicador de la necesidad de cambios inmediatos, que en la coyuntura actual, bien pudiera aprovecharse y realizarse en correspondencia de las tendencias recientes. Los desafíos del futuro han de encararse con la perspectiva de que Pinar del Río pueda conseguir una posición competitiva en el mercado turístico, donde las exigencias obligan a una segmentación de la oferta dirigida a satisfacer una demanda más amplia y en correspondencia con las potencialidades del destino.

Para poder enfrentar estos retos se impone adoptar un enfoque integrador y descentralizado, dinamizando las potencialidades regionales, acorde a las características del territorio. Si Pinar del Río aspira a ser un destino turístico propiamente dicho, ha de poner en práctica un sistema de gestión que tenga en cuenta a sus actores, conexiones, interacciones y el escenario competitivo. Para salir de la

situación actual, es clave la gestión turística de destino con miras a dar respuesta a la demanda cada vez más exigente y policonsumidora, desde bases sostenibles.

Este enfoque requiere que los decisores tomen conciencia y carta en el asunto, así como que se percaten que ello constituye una oportunidad a no despreciar, si realmente se quiere lograr un desarrollo, y en consecuencia los necesarios cambios cualitativos y cuantitativos en aras de la mejora de la calidad de vida de las comunidades receptoras y de los visitantes



Figura 4: Gestión de Destinos

Fuente: Conformado a partir de M. Manente, s.f.

Conclusiones del Capítulo I

A modo de resumen, en este capítulo se han acotado algunos de los elementos principales que desde el punto de vista teórico-metodológico sirven de base al proceso de la gestión comercial estratégica para productos/destinos turísticos.

En la comercialización de un destino en el que prime el producto naturaleza y el enfoque de manejo que presente cada una de las acciones sea ambientalista, es

posible desarrollar el turismo con logros a favor de la población local, así como de las unidades de producción y servicios que existen en el mismo, llegando a desarrollar un turismo sostenible si se propone como objetivo clave.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA GESTION COMERCIAL EN EL DESTINO TURÍSTICO PINAR DEL RIO

El objetivo de este capítulo consiste en diagnosticar la situación actual en materia de gestión comercial en el sector turístico de Pinar del Río.

2.1 Breve caracterización del sector turístico de Pinar del Río

Pinar del Río es la más occidental de las provincias cubanas; las aguas del Golfo de México la bañan por el Norte, el Estrecho de Yucatán la separa del continente al Oeste; el Mar Caribe y parte del Golfo de Batabanó la tocan por el Sur, y es vecina de la provincia de Artemisa por el este. Su temperatura, agradable en el llano (aproximadamente 25° Celsius) se hace más fresca con la altura. Posee una extensión superficial de 10931.5 km², cifra esta que incluye los 63 cayos adyacentes. La longitud total de sus costas es de 880 km, de estos 525 por el Norte y 355 por el Sur. Su población total asciende a 717 929 habitantes, con una densidad habitacional de 65.7 hab/km².

La División Político-administrativa implantada en 2011, restó tres de los 14 municipios con que contaba el territorio, incluyendo el polo turístico Soroa-Las Terrazas enclavado en la Reserva de Biosfera Sierra del Rosario. Esto hace que en la actualidad el 50% de los municipios de la provincia están comprometidos en mayor o menor grado con el desarrollo del turismo, pudiendo citarse en orden de importancia: Viñales, Pinar del Río, Sandino, La Palma, Consolación del Sur y Minas de Matahambre, por la explotación de las potencialidades que ofrece Cayo Jutías para la práctica del turismo de actividades náuticas, buceo y playa.

La práctica del turismo en la provincia data del siglo XIX cuando se realizaban viajes de descanso a la misma, principalmente a la zona de San Diego. Viñales constituyó el destino principal a partir de la década del 70 de la siguiente centuria y aún en la actualidad, consecuencia de sus elevados valores paisajísticos, y es visitado fundamentalmente en la modalidad de excursión.

El principal producto turístico de Pinar del Río lo constituye su pródiga naturaleza; montañas cársicas horadadas por impresionantes cavernas de formaciones secundarias, hermosos y fértiles valles, donde la figura del campesino se asocia al cultivo del tabaco, el mejor del mundo y a un elevado endemismo en flora y fauna. En este territorio se localiza el sistema cavernario más extenso de América Latina, la Reserva de Biosfera Península de Guanahacabibes y unos maravillosos fondos marinos en la cayería del Norte y del Sur, muy apropiados para la práctica del buceo.

La provincia cuenta además con biocorredores de aves migratorias, que permiten el desarrollo de actividades cinegéticas en cotos de caza bien delimitados y bajo un estricto control. De igual manera aparece una cultura centenaria, presta a ser descubierta por el curioso visitante, donde se transculturán los ancestros españoles y canarios, junto a la vivacidad y atractivo de los cultos sincréticos de base yoruba.

La actividad turística en Pinar del Río se sustenta en las leyes, normativas y disposiciones vigentes en el Ministerio de Turismo. La actividad de planificación, organización y control de esta actividad turística tiene su máxima expresión en la Delegación Territorial del Turismo, como ente superior en la gestión y control de las diferentes entidades hoteleras, extrahoteleras y de apoyo, así como de los diferentes procesos que se desarrollan en función de la comercialización del producto turístico pinareño.

Misión del turismo en Pinar del Río

El sector turístico en Pinar del Río ha de ofrecer una elevada imagen del turismo de naturaleza, con énfasis en las modalidades de ecología, salud, buceo, espeleología y otros, en un ambiente de alta profesionalidad y excelencia.

Visión del turismo en Pinar del Río

El sector turístico en Pinar del Río se convertirá en líder en el mercado del turismo especializado de naturaleza, para lo cual eliminará la dispersión de su ámbito, lo que le impide concentrar todos los esfuerzos y recursos en potenciar las ventajas competitivas de que dispone.

El destino turístico Pinar del Río experimenta un salto cuantitativo y cualitativo estable, con un producto diferenciado y diversificado que le permite satisfacer a sus clientes y alcanzar un alto nivel de preferencia por el destino, potenciándose como uno de los principales polos turísticos del país.

Estructura organizativa del Ministerio del Turismo en Pinar del Río

Para ofrecer el análisis de la estructura organizacional que presenta la Delegación del MINTUR en el territorio es necesario realizar un ligero recuento de las transformaciones históricas que se han producido, previendo su posible cambio o propuesta de mantenimiento en el futuro.

Antes del triunfo revolucionario del primero de enero de 1959, existían en la provincia una serie de pequeños y antiguos locales destinados al servicio de hospedaje y alimentación que no contaban con un programa de desarrollo turístico específico, así en la zona de Viñales se contaba con una limitada capacidad hotelera en el casco urbano del municipio y una pequeña instalación, el hotel Rancho San Vicente. En San Diego,

de reconocido renombre por sus aguas mineromedicinales, funcionaban alrededor de cuatro hoteles que soportaban una feroz competencia y en la ciudad capital también existía una cantidad de hoteles pequeños y con limitadas condiciones.

No es hasta el principio de la década del 60 del pasado siglo que se pone en funcionamiento una cantidad de habitaciones con la construcción e inauguración de los hoteles “Los Jazmines” y “La Ermita” en la zona turística de Viñales, la Villa Soroa en el municipio de Candelaria y la remodelación y adaptación de la Hacienda Cortina, como centro de recreación y disfrute de la población. En esta etapa y hasta la segunda mitad de los años 80, la característica fundamental de toda esta infraestructura turística consistía en estar dirigida al turismo nacional, fundamentalmente a través de los planes vacacionales de los trabajadores.

El germen de la organización puede situarse en la primera mitad de los años 60, cuando se crea el Instituto Nacional de la Industria Turística (INIT), organismo encargado de administrar las instalaciones turísticas y desarrollar los planes y programas en este sentido, esta institución tiene su origen en las Direcciones que en el antiguo Poder Popular se encargaban de dirigir las diferentes instalaciones turísticas y gastronómicas.

En el período comprendido entre los años 1960 y segunda mitad de la década del 70 son construidos e inaugurados otros centros de atracción turística, tal es el caso del Restaurante “Cueva del Indio” (Viñales, 1960), Club de Caza Maspotón, Cayo Levisa, Villa “Laguna Grande”, todos en 1977 y en diferentes municipios de la provincia.

Con la adopción de la nueva División Político-administrativa en 1976, el Proceso de Institucionalización del País y la creación de los Órganos Locales del Poder Popular; se produce un cambio institucional, pasando a convertirse las Direcciones Provinciales del INIT, en 1978, en las Empresas Turísticas Territoriales y como Organismo Central en Instituto Nacional del Turismo (INTUR).

Durante este período se crean en la provincia las instalaciones Hotel Pinar del Río (1978) y otras instalaciones hoteleras tales como el Centro Internacional de Buceo

“María La Gorda” en la Península de Guanahacabibes, Villa “Aguas Claras” (1988), así como los restaurantes “El Marino” (1990) y Casa Don Tomás, instalaciones extrahoteleras que junto a las ya existentes refuerzan el sector.

Como consecuencia de los cambios que se producen después del derrumbe del cambio socialista, y ante la necesidad de tomar medidas que permitan salir al país de la crisis económica en que se encontraba, se decide en 1994 la disolución del INTUR, y la creación del MINTUR y las diferentes Cadenas o Divisiones Hoteleras y Extrahoteleras nacionales, buscando dotar al sector de las posibilidades y flexibilidad que le permita adecuarse al entorno, aprovechar las oportunidades y atenuar las amenazas que este provoca.

La estructura organizativa de la Delegación Territorial del MINTUR en la actualidad se muestra en el anexo 1.

Se subordinan metodológicamente a la Oficina del Delegado las siguientes entidades: Empresa Hoteles Viñales, Empresa Islazul, Sucursal Palmares, Emprestur, Transtur, ITH, Sucursal Caracol, Inmobiliaria, Turismo y Salud, AAVV Cubanacán, AAVV Havanatur, Empresa Campismo Popular, Fintur, Formatur, Turempleo, Hotel Cayo Levisa e Infotur.

En el territorio además existen representaciones de las Casas Matrices siguientes: Cubatur, Ecotur, Servisa y Turarte

Objetivos del MINTUR en Pinar del Río

Los objetivos de trabajo del MINTUR en el territorio para el periodo 2012-2016 se ofrecen a continuación:

1. Lograr crecimientos sustentables que contribuyan al dinamismo de la actividad turística en el territorio.
 - a. Crecer en visitantes al territorio.
 - b. Incrementar las exportaciones de servicios.

- c. Incrementar el ingreso medio por turista día extranjero.
 - d. Propiciar el desarrollo turístico territorial.
 - e. Desarrollar la infraestructura turística.
 - f. Potenciar la sustitución de importaciones.
 - g. Cumplir los aportes.
2. Maximizar los resultados en la eficiencia económica mediante un uso más racional de los recursos.
- a. Crecer en ingresos totales.
 - b. Crecer las utilidades.
 - c. Reducir las pérdidas en moneda total (MT).
 - d. Reducir el índice de costos y gastos por peso de ingreso.
 - e. Crecimiento de la productividad del trabajo.
3. Alcanzar ritmos sostenibles de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva.
- a. Crecer en turistas días totales.
 - b. Crecer en turistas días internacionales.
 - c. Crecer en proporción del turismo nacional dentro del total de turistas físicos.
 - d. Elevar el promedio de ocupación.
 - e. Incrementar las acciones de promoción en los principales mercados emisores e incorporar otros nuevos mercados.
 - f. Incrementar el uso de las tecnologías aplicadas a la comercialización mediante la ampliación con nuevas variantes para las reservas.
4. Elevar la competitividad del destino a través del incremento de la calidad como factor esencial para la satisfacción de los turistas.
- a. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
 - b. Alcanzar la distinción de marcas en correspondencia con la relación calidad-precio.
 - c. Elevar el nivel de repitencia.

- d. Lograr la actualización de la categorización de las instalaciones.
- e. Potenciar la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en empresas en perfeccionamiento.
- f. Desarrollar nuevas ofertas turísticas atractivas propiciando su diversificación.
- g. Avanzar en la recuperación de las habitaciones fuera de orden y la incorporación de otras nuevas.
- h. Potenciar la excelencia en el desempeño de los recursos humanos mediante el mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento de sus mandos de dirección.

2.2 Vocación turística y comercialización del destino Pinar del Río

La gestión comercial de Pinar del Río ha estado condicionada a la estrategia nacional del MINTUR, que si bien tiene sus aciertos para esa escala, no resulta de la misma manea para la escala territorial. Si a eso se le suma que el destino Pinar del Río se gestiona desde las casas matrices, las cuales trazan sus estrategias según su perfil, se puede apreciar que existe una dicotomía de la gestión del destino. En esa misma dirección sucede con al imagen que se proyecta hacia los mercados emisores, a los cuales llega una imagen difusa y anárquica del destino, distorsionada en unos casos y pobremente conducida en otros, de acuerdo a l criterio de las AA.VV. y TT.OO., quienes a su vez están influenciados por los prestatarios de los servicios (Casas matrices hoteleras y extrahoteleras).

Las anteriores consideraciones y la baja apreciación del destino, desde una perspectiva integradora, de quienes promueven el mismo, ha traído como consecuencia una pobre presencia en línea o por lo menos no coherente. De manera que en un mundo globalizado y donde la red de redes condiciona a los mercados oferentes, es una sería preocupación que Pinar del Río no esté posesionado ni con la visibilidad correspondiente.

En tal sentido, se impone que se establezca una estrategia de cambios sustanciales que permitan, junto a otras medidas necesarias, la reproyección de la imagen de Pinar del Río como un destino turístico integral.

Históricamente, el producto turístico de Pinar del Río ha sido comercializado en tres modalidades. La primera de ellas mediante excursiones (más del 69,6 % dentro del total de la provincia), que se denomina turismo de tránsito, porque constituye un recorrido de poco tiempo de permanencia, aproximadamente de 6-9 horas, donde se adicionan elementos histórico-culturales (recorrido de ciudad, visita a la fábrica de producción natural de tabaco “Francisco Donatién” y de Guayabita del Pinar), y los atractivos naturales conocidos (Cueva del Indio, Mirador del Valle de Viñales, Mural de la Prehistoria). Las otras variantes se refieren a la presencia de una infraestructura hotelera de diversa categoría y tipo, vinculada a una variedad de ofertas (naturaleza, buceo, salud, playa, ciudad), expresión del real potencial de la provincia para la realización de un turismo especializado.

El turismo en la provincia de Pinar del Río en los últimos 15 años ha experimentado un crecimiento estadístico medianamente favorable, a pesar de no explotarse todas las potencialidades para desarrollar la diversidad de productos turísticos. Los principales tipos de turismo del territorio son:

- **Sol y playa:** No constituye una modalidad de turismo importante para la provincia ya que solo se destina la Villa Turística Cayo Levisa, que representa el 3,8% del total de la capacidad habitacional: esta modalidad continúa siendo un producto a potenciar en el territorio, pues cubre un segmento de mercado importante (Italia) y por la elevada preferencia de los turistas que visitan nuestro país en esta modalidad.
- **Ciudad:** Resulta un producto débil en el territorio, solamente se dispone de 149 habitaciones y la infraestructura que posibilite incentivar esta modalidad no es de las mayores comparadas con el resto del país, además el potencial existente se explota.
- **Salud:** La provincia cuenta con el Balneario de San Diego de los Baños, rico en aguas minero-medicinales, una infraestructura hotelera con categoría 3 estrellas y

una capacidad habitacional de 30 habitaciones. Esta modalidad puede constituir un producto fuerte para la provincia, con posibilidades de brindar una gama diversa de tratamientos con las técnicas más modernas en otras regiones turísticas de la provincia.

- **Buceo:** Se dispone de un Complejo Turístico Centro Internacional de Buceo “María la Gorda”/Las Tumbas, categoría 2 estrellas y una capacidad habitacional de 71 habitaciones. Puede resultar una modalidad turística fuerte, considerando las bellezas del fondo marino, sus costas y plataformas; así como la diversidad de recursos naturales existentes en la región (Península de Guanahacabibes). Se cuentan además con opcionales en Cayo Jutías y Cayo Levisa, que son muy demandadas por los clientes.
- **Naturaleza:** Constituye la modalidad turística más fuerte, por el enorme potencial existente en el territorio, su riqueza y diversidad de paisajes, flora y fauna así como el grado de preservación de los mismos, permitiéndose delimitar un gran número de áreas protegidas con diferentes categorías, entre ellas se destacan seis zonas: Península de Guanahacabibes, Viñales, Mil Cumbres, Sabanalarumal y Cayos de San Felipe, como propuestas para el desarrollo de actividades ecoturísticas donde se pueden ofertar opciones vinculadas al entorno natural, incluyendo senderos interpretativos para la observación de la flora, la fauna y los paisajes, lugares de interés arqueológico y espeleológico, entre otros.

2.2.1 Producto turístico

Con respecto al alojamiento, al cierre de 2012 el MINTUR en el territorio cuenta con 612 habitaciones, donde sumando las 71 pertenecientes a Gaviota ubicadas en el Cabo de San Antonio alcanzan un valor total de 683 habitaciones”. En el gráfico 1 se puede apreciar la distribución del fondo habitacional en el territorio.

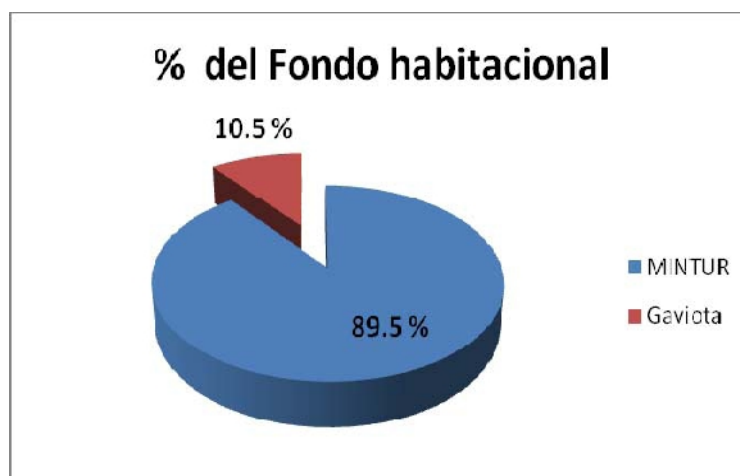


Gráfico 1: Distribución del Fondo Habitacional.

Fuente: Elaboración propia.

Del total de habitaciones existentes pertenecientes al MINTUR, la estructura por productos se aprecia en el gráfico 2.



Gráfico 2: Estructura habitacional por categoría de productos.

Fuente: Elaboración propia.

La estructura habitacional según la categoría hotelera se aprecia en el gráfico 3

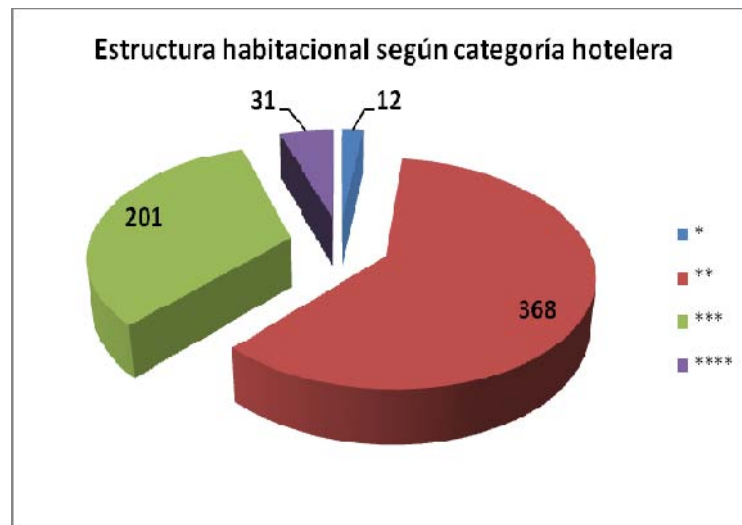


Gráfico 3: Estructura habitacional según categoría hotelera.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante el crecimiento en el número de turistas alojados en Pinar del Río observado en los últimos 5 años, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad de alojamiento (lineal) orientada al turismo internacional aunque creció en el 2011 con respecto al 2010, llegando al 60.4%, está distante de su capacidad potencial, principalmente en las temporadas de baja turística.

Se comercializan todas las modalidades de alojamiento, aunque el todo incluido se oferta solamente en la Villa Turística Cayo Levisa.

Como se observa, en la provincia prevalecen las habitaciones dirigidas al producto Naturaleza, seguidas por ciudad, sol y playas.

En cuanto a la oferta extrahotelera, en el territorio existe una amplia gama de instalaciones localizadas en diversos puntos de su geografía, básicamente destinadas a la restauración y la recreación (ver Anexo 2).

2.2.2 Análisis de los canales de distribución

En el 2012, operaron en el destino 7 turoperadores y 5 agencias de viajes, encabezados por los turoperadores Press Tours, Aventoura y Captivating Cuba. La

recepción de turistas al destino se incrementa de manera significativa debido a las operaciones comerciales con el turoperador (TT.OO.) italiano Press Tours. El 11.8% de los turistas que visitaron el destino corresponden al mercado italiano.

Se debe analizar en los contratos de servicios con los TT.OO la fijación de compromisos de cantidad de pasajeros a asistir y de ventas opcionales y condicionar estos a niveles de comisión a otorgar y prestaciones a ofrecer.

Las agencias de viajes (AA.VV.) receptoras nacionales más representativas en el destino siguen siendo Viajes Cubanacán y Havanatur.

Con respecto al movimiento interno motivado por la gestión de las AA.VV. en el territorio, se aprecia un incremento en los pax movidos en el año 2012 superior a 2011, sin embargo Havanatur crece y Viajes Cubanacán decrece. Además de los resultados obtenidos con las ofertas económicas para el mercado interno, también se han fortalecido otras excursiones existentes, con un buen rediseño sobre todo las excursiones a los Cayos Jutías y Levisa, que han superado la cifra de excursionistas emitidos por las agencias del territorio.

2.2.3 Análisis de las acciones de promoción

Varios aspectos requieren de análisis porque limitan las acciones de comunicación y promoción del destino, a saber:

- En los últimos años no se han realizado acciones de promoción del destino en las ferias internacionales, incluyendo la Feria Internacional de Turismo.
- Existe inestabilidad en el suministro de los materiales promocionales.
- No se ejerce control sobre las acciones de promoción que se realizan por las entidades turísticas radicadas en el destino en el exterior.
- El destino presenta una baja visibilidad en Internet y no dispone de una estrategia de aprovechamiento de las posibilidades que ofrece este medio de comunicación. Urge el diseño y operación del sitio web del destino.

- La escasa autoridad y la amplia responsabilidad otorgadas a los responsables del turismo en el territorio constituyen una situación que debe ser objeto de la máxima atención, principalmente en esferas como la promoción, las relaciones públicas, información, mejoras del entorno y el desarrollo de nuevos productos y valores añadidos.
- Por otra parte, debe analizarse dar una mayor participación y flexibilidad al territorio para la ejecución de materiales promocionales de excursiones y para determinados medios para los buroes de turismo y la Asistencia Integral, sin desdeñar las ventajas que ofrece la estrategia de centralización de la comunicación promocional.

2.2.4 Normativas y regulaciones

Además de los aspectos relacionados con la instrumentación de las normativas y regulaciones establecidas descritas anteriormente, otro conjunto de factores deben ser objeto de la atención:

- Sin disminuir las ventajas que ofrece la centralización de la contratación, se debe valorar otorgar una mayor participación y flexibilidad a los territorios, no solo a las AA.VV., sino a los propios prestatarios para materializar contrataciones a nivel territorial.
- No existen normativas para los prestatarios de servicios para diseñar productos/servicios con el objetivo de que sean comercializados por las AA.VV. Para el caso de las AA.VV. este fenómeno se regula a través del Consejo Territorial de Agencias de Viajes.
- No existe normativa en cuanto a los parámetros a medir a las AA.VV. relacionados con el movimiento de pasajeros, ingreso medio, per cápita de venta por pasajero movido/asistido, movilidad contra pasajero asistido, etc.

2.3 Principales factores que afectan la gestión comercial en el destino

Los principales factores que afectan la gestión comercial en el destino se ofrecen a continuación:

En los Hoteles y Villas:

- No se logra aún que los Contratos respondan a los intereses comerciales de las instalaciones, y con ello dar un verdadero cumplimiento a los planes económicos de las mismas.
- Falta de seguimiento y exigencia para el cumplimiento de lo contratado.
- Estancamiento en la imagen de las Instalaciones.
- No empleo de los estudios, investigaciones, etc., existentes en FORMATUR en función del mejoramiento del producto turístico.
- Falta de autonomía para adoptar decisiones que favorezcan la comercialización (Precios, Promoción, Reservas, etc.).
- No aprovechamiento de las posibilidades de INFOTUR en la promoción de los productos turísticos del territorio.
- En algunos casos se ha elevado el confort y la calidad integral de las habitaciones sin estar esto acompañado de un incremento de precios.
- Problemas en la actividad de animación en las instalaciones, al no contar con el personal fijo para ello.
- Problemas en la calidad de los servicios.
- El mecanismo de comercialización existente en los hoteles de ISLAZUL limita sus resultados.
- Los presupuestos para llevar a cabo la promoción y la publicidad de las Instalaciones son limitados.
- No se cumple el plan en turistas días en los hoteles.

- Estancamiento en la estancia promedio en los hoteles.
- Depresión de mercados emisores tradicionales debido a diversos factores.
- Conflictos en las Reservas hoteleras entre los receptivos nacionales de Turismo Especializado y los hoteles de Cubanacán.

En las Agencias de Viajes:

- Limitaciones con la presencia de sueltos promocionales y guías turísticas en los Buroes de Venta.
- Aún no se logra en todos los casos que los guías jueguen un papel importante en el asesoramiento, la información y la recomendación objetiva a los clientes.
- Tendencia a la disminución de las ventas de opcionales náuticas.
- No existencia de Buroes de Venta en la totalidad de los municipios para la venta de opcionales para el mercado interno.
- Falta de agresividad por parte de algunos vendedores en la gestión de venta de las opcionales.
- Las Agencias de Viaje radicadas en el territorio no juegan un rol importante en la comercialización de nuestro destino en otros territorios, y las acciones de intercambio y chequeo son mínimas.

En la actividad extrahotelera:

- No se logra en todos los casos un sistema de retroalimentación eficiente para medir el estado de satisfacción del cliente.
- Falta de creatividad del personal en la implementación de acciones que propicien un incremento de las ventas.
- No siempre existe una adecuada relación y vínculos de trabajo con las Agencias de Viaje.

- El servicio del Bus Tour Viñales no es estable.
- Falta de creatividad en la constante renovación de los productos turísticos, y en la creación de nuevas opcionales.
- No enfrentamiento oportuno, y falta de seguimiento, a las actitudes de determinados guías que en su relación con los clientes propician afectaciones en la calidad de los servicios que se prestan.
- Inestabilidad en la presencia de productos altamente demandados en las tiendas de Caracol.
- Dificultades en la estructura y organización de la actividad comercial en Caracol, limitan sus resultados integrales.

Finalmente el autor a partir de los resultados anteriores y aplicando la técnica de reducción de listados resume los principales problemas que de manera general afectan la gestión comercial del destino turístico Pinar del Río:

- Falta de agresividad en la búsqueda de oportunidades para la presentación de los productos turísticos dentro y fuera del territorio, sobre todo en los polos turísticos de La Habana y Varadero.
- Falta de creatividad en la necesaria y constante renovación de los productos turísticos.
- Limitación de no contar con un aeropuerto en el territorio.
- No aprovechamiento óptimo de todas las potencialidades recreativas.
- El destino se vende como circuito solamente.
- Deficiente comercialización del destino en el exterior.
- Carencia de opciones culturales para el turismo y la comunidad en todos los horarios.
- Problemas asociados a la no correspondencia de la calidad del producto con el precio y la centralización excesiva de este último.
- La selección de los canales de distribución actuales no garantiza la comercialización exitosa del destino.

- Atractivos y atributos extrahoteleros que se han perdido por falta de mantenimientos y reconstrucción. Ejemplo: Parque La Güira.
- Limitaciones con los proveedores de diferentes lugares.
- Deficiencias en la calidad de los productos y servicios que se ofertan en el destino.
- Planta hotelera pequeña y de pocas habitaciones por unidad.
- La no correspondencia en la comercialización del destino con relación a las tendencias de la demanda.
- Poca sistematización de los encuentros del MINTUR con el gobierno y el PCC del territorio para emprender planes de acción integrales y realizar el control de los mismos.

2.4 Análisis de los principales indicadores comerciales

En este epígrafe se realiza por el autor un análisis detallado sobre el comportamiento de los principales indicadores comerciales en el territorio en la etapa reciente.

2.4.1 Comportamiento de los principales mercados emisores en los últimos ocho años

La dinámica de comportamiento de los mercados emisores en la provincia ha sido muy diferente a la dinámica mostrada a nivel de país. Continúan siendo los seis principales mercados emisores a la provincia: Alemania, Reino Unido, Holanda, Francia, Italia y España.

Al cierre de 2012 se observa una tendencia a la estabilidad en los mercados fundamentales, a excepción de los mercados italiano y español donde se decreció marcadamente.

La tabla 1 muestra el comportamiento de los principales mercados en los últimos ocho años a la provincia.

Tabla 1: Comportamiento de los principales mercados emisores a la provincia (2005-2012).

Mercados	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Alemania	26704	29464	30538	28514	26408	27085	26792	26492
Reino Unido	22309	26439	32098	28740	18590	22467	16818	17445
Francia	21528	20899	18622	16679	17981	19481	19773	18901
Holanda	15650	19728	18701	18271	16810	19547	15803	15543
Italia	6803	6860	5593	5609	11636	11660	11647	9102
España	8733	9025	9771	6187	7172	6099	5515	3166

Fuente: Elaboración propia a partir de reportes estadísticos (Delegación MINTUR Pinar del Río).

2.4.2 Comportamiento de la cuota de mercado

Alemania encabeza los principales mercados emisores, con una cuota de participación en este periodo del 26.59% del total de turistas que visitaron el destino. Los mercados de Reino Unido, Francia y Holanda le siguen con una cuota de participación de 22.14%, 19.09% y 16.71% respectivamente. Los cuatro primeros mercados poseen una cuota de participación del 84.53%, lo que indica una concentración de la demanda, necesiéndose elevar las acciones para diversificar los mercados en otros que, aunque no se consideran dentro de los principales mercados, no se debe dejar de prestar atención por la dinámica de crecimiento que han experimentado en los últimos años, como son: Rusia, Argentina, Canadá y Estados Unidos.

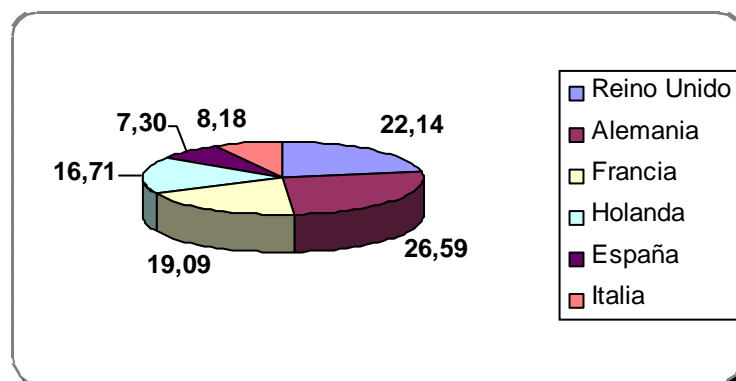


Gráfico 4: Cuota de mercado según % de participación en el total de llegadas al territorio.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 Comportamiento del movimiento turístico

Los flujos turísticos a la provincia en los años tomados como muestra, se reflejan en la tabla 2.

Tabla 2: Comportamiento de los Turistas Físicos Extranjeros en Hoteles 2004-2011.

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
88304	87976	88968	99711	87139	88727	72615	67264

Fuente: ONEI Provincia de Pinar del Río.

Como se ve, los turistas físicos extranjeros alojados en hoteles muestran una tendencia decreciente a partir del 2004 hasta el 2006. En el 2007 crecen discretamente en 992 turistas y el 2008, que se logra la cifra mayor en el periodo analizado, se crece en 10 mil 743 turistas. En el 2009 decrecen nuevamente en 12 572 turistas, para tener un ligero incremento en el 2010, y experimentarse un decrecimiento notable en los últimos dos años, debido fundamentalmente a la nueva División Político-administrativa del país y la pérdida de los Hoteles Moka y Soroa. Los años 2004 y 2008 se destacan por los de mayor crecimiento en este indicador.

La situación es mucho más crítica con el comportamiento de los turistas días extranjeros (tabla 3), que manifiesta una tendencia decreciente en 2005-2006, para incrementarse discretamente en 2007 y volver a retroceder en los años posteriores (2008-2009) hasta que en 2010 vuelve a crecer para caer significativamente en los años 2011 y 2012, por las causas explicadas anteriormente.

Tabla 3: Comportamiento de los Turistas Días Extranjeros en Hoteles 2005-2012.

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
160809	160254	161424	156733	155508	161047	137629	122120

Fuente: ONEI Provincia de Pinar del Río.

Los indicadores analizados anteriormente repercuten de forma negativa en otros índices de gran importancia para el sector, que son la estancia promedio y el nivel de ocupación.

2.4.4 Comportamiento de los ingresos totales

La tabla 4 muestra los valores absolutos de los ingresos totales del territorio en el periodo analizado.

Tabla 4: Comportamiento de los ingresos totales 2005-2012, en Miles de Pesos.

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
40271.3	45146.4	48988.2	53345.7	44915.0	43511.8	38100.0	34075

Fuente: ONEI Provincia de Pinar del Río.

Se observa cómo los niveles de ingresos totales en el territorio tienden al crecimiento hasta 2008, año que constituye un punto de inflexión en este sentido con una tendencia negativa a partir de 2009 y hasta 2012, incidiendo distintos factores como: la creación de la provincia de Artemisa en 2011 y la exclusión en 2012 de los ingresos generados por AA.VV.

2.4.5 Estancia promedio

Con respecto al promedio de estancia, la tabla 5 refleja que, a excepción del año 2008, se ha experimentado una tendencia al crecimiento en la estancia promedio del turista extranjero en Pinar del Río hasta 2011, ya que en el último año volvió a descender este importante indicador.

Tabla 5: Estancia promedio para el turismo extranjero (2005-2012).

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1,794	1,793	1,806	1,564	1,785	1,815	1,892	1,823

Fuente: ONEI Provincia de Pinar del Río.

2.4.6 Nivel de ocupación total del territorio

En relación con el nivel de ocupación total, los mayores resultados se alcanzan en el 2006, 2007 y 2008. El cierre del 2011 marcó la tendencia a la recuperación de este indicador, tal como muestra la tabla 6. En 2012 se mantuvo la estabilidad con un decremento poco significativo.

Tabla 6: Porcentaje de Ocupación Lineal (2005-2012).

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
58.2	65.6	66.6	66.5	60.4	47.6	55.6	55.2

Fuente: ONEI Provincia de Pinar del Río.

2.5 Análisis FODA

Después de realizada la caracterización de la situación actual en el territorio se procede a aplicar la matriz FODA.

La valoración de este instrumento por un grupo de expertos permitió definir las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en el sector turístico pinareño (anexo 3). Posteriormente se procedió a una reducción de los elementos antes mencionados y en el anexo 4 se puede observar la posición que ocupa el sector turístico pinareño según el análisis matricial.

El sector turístico pinareño quedó ubicado en el cuadrante Debilidades-Oportunidades, lo que significa que se encuentra en una **posición adaptativa**, por lo que se

recomienda adoptar un conjunto de acciones comerciales que permitan eliminar las debilidades actuales y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

2.7. Análisis del Ciclo de vida del destino Viñales

El destino Viñales es el principal polo turístico de la provincia de Pinar del Río y se ubica en la región central de montaña. El principal atractivo del destino es su singular paisaje, avalado por: la exclusividad de su morfología, la contrasticidad que originan la gran variedad de formas y colores observables y la inserción armónica de la actividad humana. Todo lo anterior le ha conferido importantes categorías: Monumento Nacional (desde 1979), Paisaje Cultural de la Humanidad (desde 1999) y Parque Nacional (desde el 2001). La existencia de estos recursos posibilita el desarrollo de la modalidad de Turismo de Naturaleza; específicamente actividades como: el senderismo; la observación de la flora y la fauna; el espeleoturismo; la interacción con la cultura local; entre otras.

A principios de la década de los 90, el destino, se insertó en la estrategia de desarrollo del turismo internacional, mostrando un discreto crecimiento habitacional, para luego, a partir del 2003, entrar en una etapa de estancamiento en su desarrollo. Mientras que la infraestructura extrahotelera antes de 1990 había sido más favorecida, por lo que contaba con más de 600 plazas para ofrecer, crecimiento que mantuvo hasta 1997.

Los gestores del destino no han contado con un instrumento de investigación que les posibilite analizar su ciclo de vida; y en consecuencia, tomar decisiones para dinamizar su desarrollo. Este estudio tiene como objetivos, identificar la etapa de ciclo de vida en que se encuentra el destino y diseñar una propuesta de acciones para la dinamización de dicho ciclo.

En el estudio, se identificaron los siguientes indicadores: Evolución del destino, sistematización de sus etapas; Tendencia de arribos, turistas días, ingresos, estancia e ingresos/tur-días; Estacionalidad, su índice; Mezcla de los principales mercados, sus

cuotas y su evolución; Evolución de la contratación con AAVV y TTOO; Caracterización del comportamiento de los visitantes; Percepción de los residentes; Interrelación de los actores en el destino; Valoración de la oferta del destino y su presión sobre los recursos turísticos del destino; Dinámica de las inversiones.

Al valorar el conjunto de estos indicadores monitoreados, se concluye que los síntomas son los propios de un destino que ha tenido un estancamiento en su desarrollo y que a partir de ello muestra los síntomas de ESTANCAMIENTO-DECLIVE, avalados por la propia historia del destino, las tendencias de arribos, ingresos, estancia promedio, contratación de los TTOO, estacionalidad, interrelación de los actores y la dinámica de las inversiones. Al valorar la cartera de productos que oferta el destino, se aprecia un comportamiento que fundamenta, al menos en etapa inicial, un proceso de rejuvenecimiento, como resultado de la influencia de los actores de la localidad.

En la figura ¿? se muestra la síntesis evaluativa del destino, resultado al que se arriba al integrar de forma sistémica la valoración del conjunto de los indicadores analizados. El estado de desarrollo global se caracteriza por haber quedado trunco el proceso de inversiones en capacidades habitacionales, que permiten una continua actualización del producto del destino ante los mercados y los operadores internacionales del turismo.

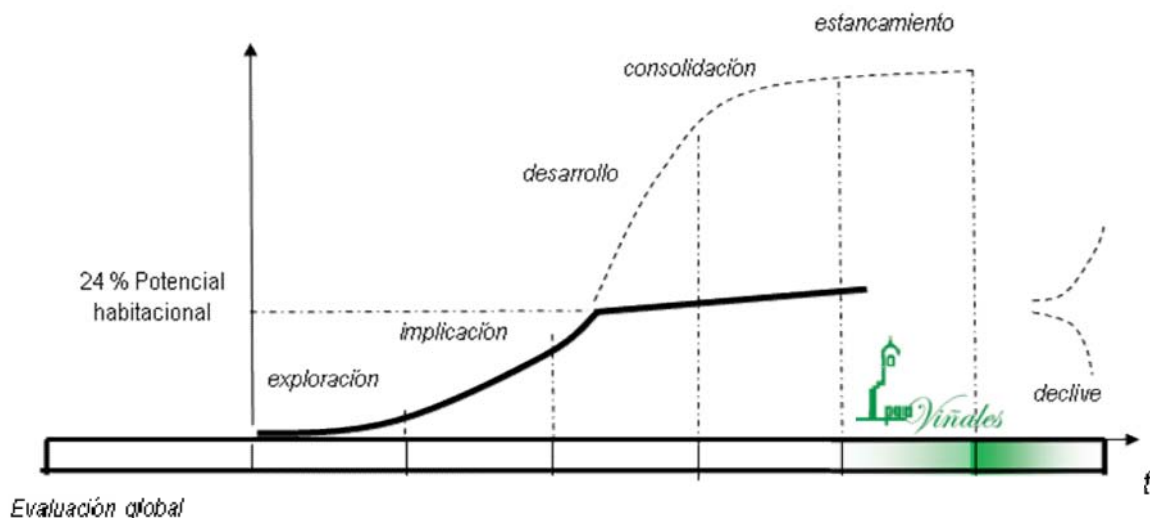


Figura 5: Ciclo de Vida del Destino Viñales

Fuente: Adaptado de Butler (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution.*

Conclusiones del Capítulo II

El diagnóstico de la gestión comercial del destino turístico pinareño le permitió al autor constatar en la práctica el problema científico que condicionó este estudio, lográndose identificar como principales problemas que afectan actualmente el proceso de comercialización, los siguientes:

- El ámbito de negocios actual de la actividad turística en el territorio es bastante disperso y sobre la base de un turismo tradicional de línea limitada, lo que evidencia la necesidad de un cambio de enfoque y de gestión en la comercialización del destino turístico Pinar del Río.
- La actividad turística de la provincia carece de una verdadera integración entre los distintos procesos o componentes del sistema, que permitan su funcionamiento coherente.
- Existe un bajo aprovechamiento de la potencialidad de recursos naturales, históricos y culturales en los diseños de programas, recorridos y excursiones por las AA.VV. que comercializan el destino Pinar del Río.
- Se evidencia la carencia de una filosofía del sector, orientada a la comercialización de Pinar del Río como un destino de naturaleza y con una visión de oferta turística integrada.
- El desempeño comercial del destino no está acorde con sus potencialidades en atractivos y recursos para el desarrollo de un turismo de naturaleza especializado.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ACCIONES PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE GESTION COMERCIAL EN EL DESTINO TURÍSTICO PINAR DEL RIO

A partir de que el marketing opera en un entorno cambiante, la gestión comercial debe analizar periódicamente los factores del entorno para dar una respuesta rápida y oportuna a los cambios que se originan, y de esta forma mantener relaciones beneficiosas con los clientes.

En tal sentido, el objetivo de este capítulo se centra en la proposición de cursos alternativos de acción que pueden poner en mejores condiciones a los tomadores de decisiones en materia de gestión comercial y planeación estratégica del destino turístico Pinar del Río.

3.1 Formulación de objetivos estratégicos

Teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento de los mercados hacia Cuba y las potencialidades naturales e histórico-culturales de la provincia, se requiere modificar su orientación de un turismo de tránsito y convencional hacia la explotación de un turismo especializado con énfasis en la modalidad de turismo de naturaleza, a fin de lograr mediante la elevación de la calidad y con una fuerte diferenciación y diversificación de la oferta, aprovechar las oportunidades del entorno y posicionarse en el mercado de forma competitiva.

3.1.1 Objetivos estratégicos

En correspondencia con la visión estratégica y la misión definida para el sector turístico en la provincia, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Continuar creciendo en el arribo de visitantes a la provincia con niveles de crecimiento superiores a los años anteriores.
2. Potenciar la diversidad y diferenciación del producto turístico pinareño en correspondencia con la disponibilidad de recursos, los requerimientos del mercado y el nivel de prioridad de las unidades estratégicas de negocios.
3. Alcanzar niveles superiores de ingresos y utilidades que garanticen un crecimiento sostenido del sector.
4. Garantizar niveles superiores de ocupación lineal en los mercados actuales, que permitan alcanzar al finalizar 2013, el 70% de ocupación lineal de turistas físicos extranjeros.
5. Lograr que para 2013 la estancia promedio en el territorio pueda superar los 2.5 días por concepto de turismo extranjero.
6. Mejorar la planta hotelera en explotación en correspondencia con los requerimientos y exigencias de los diferentes mercados a partir de la recuperación de las habitaciones fuera de orden y la renovación constante de la planta hotelera.
7. Incrementar la planta hotelera actual en correspondencia con los requerimientos y exigencias de la demanda a partir de la construcción de nuevas habitaciones (alojamientos convencionales, ecoalojamientos y campamentos rústicos)
8. Ejecutar nuevas inversiones entre medianas y pequeñas, para cubrir espacios de demanda no satisfecha en los diferentes productos que se encuentran en el territorio (tales como: restaurantes, centros de recreación, complejos comerciales y tiendas).

3.1.1.1 Objetivos de comercialización

Considerando los resultados del diagnóstico de la actividad comercial y las aspiraciones de las cadenas y entidades que operan el turismo en la provincia, se formulan los siguientes objetivos:

1. Incrementar de forma sostenida los ingresos hasta el 2015.
2. Diferenciar y diversificar el producto turístico en correspondencia con las potencialidades del turismo naturaleza que posee la provincia.
3. Ampliar los canales de distribución en correspondencia con los mercados meta seleccionados y la especialización requerida para la comercialización, que permita cumplir con los arribos e ingresos previstos en el período.
4. Incrementar la cuota del mercado del producto turístico hasta un 5% del total de turistas que arriban al país, materializado en el arribo de más de 98 896 turistas físicos, siendo los principales mercados:
 - Reino Unido 25%
 - Alemania 25 %
 - Italia 25 %
 - Francia 15 %
 - España 15 %
 - Holanda 10 %
5. Incrementar la participación en los mercados potenciales de Canadá y Suiza.
6. Obtener niveles de ocupación de hasta un 70% y garantizar el incremento de la linealidad de los mercados.
7. Posicionar el producto turístico pinareño como un destino ideal para los que buscan diversidad de ofertas relacionadas con la naturaleza, donde se combine una gran variedad de atributos turísticos con un alto grado de conservación, unido a una población local de una extraordinaria calidad humana.
8. Crear y desarrollar la imagen del destino sobre la base de un posicionamiento competitivo que integre el producto turístico.
9. Desarrollar nuevos productos vinculados a parques temáticos, campos de golf y la pesca.

3.2 Formulación de Estrategias de Desarrollo

3.2.1 Estrategia general competitiva

El rediseño del producto turístico pinareño con énfasis en las actividades de la naturaleza y sus diferentes modalidades constituye el elemento diferenciador para lograr una posición competitiva favorable en cada uno de los mercados. La estrategia competitiva a seguir es una estrategia de diferenciación del producto.

3.2.2 Estrategia de Producto-Mercado

La estrategia de producto de forma general debe estar diseñada sobre la base de la diversificación del producto naturaleza, como producto principal y que a su vez ejercerá una sinergia sobre los productos secundarios, atrayendo a turistas que no tienen que ver directamente con el producto naturaleza, pero que sí disfrutan el entorno histórico, cultural, natural y recreativo.

- Penetración: Productos actuales que se operan con el turismo convencional de estancia y tránsito en los mercados actuales (Francia, España, Reino Unido, Alemania, Italia y Holanda)
- Desarrollo de productos: Diseño del producto turístico naturaleza con sus diferentes modalidades y su diversificación en los mercados actuales.
- Desarrollo de nuevos mercados: Ofertar el producto turístico naturaleza a nuevos mercados (Suiza, Argentina, etc.).

3.3 Formulación de objetivos de la mezcla de marketing para el destino

3.3.1 Objetivos de Producto

1. Desarrollar un concepto de explotación especializada para el producto turismo de naturaleza, comprendiendo el ecoturismo, el turismo de aventuras y el turismo rural.

2. Mejorar los productos existentes, añadiendo valor a través de la ampliación de las ofertas recreativas, gastronómicas y de animación entre otras, logrando su diferenciación a través de los atractivos naturales, históricos y socioculturales típicos del territorio.
3. Alcanzar en 2015 el 100% de cumplimiento del plan de inversiones previsto, dirigido a conseguir el restablecimiento y mejora de los diferentes atributos físicos y de calidad del producto ofertado.
4. Ampliar las capacidades en el territorio, que permitan el incremento de los arribos e ingresos previstos.
5. Mejorar las conexiones interiores, infraestructura de transporte, acceso y señalización.
6. Modernizar y reconvertir el equipamiento básico y complementario en las instalaciones turísticas hoteleras y extrahoteleras.
7. Diversificar las ofertas del producto turístico incorporando a la cartera nuevos productos relacionados con las diferentes modalidades del turismo naturaleza (programas especializados mediante la combinación de visitas a sitios naturales, paisajes rurales y áreas de interés histórico cultural).
8. Desarrollar nuevos productos en el territorio, vinculados a los parques temáticos, campos de golf y la pesca.
9. Crear y desarrollar el equipamiento necesario para los nuevos productos proyectados.

3.3.2 Estrategia de Precios

La estrategia de precios debe estar dirigida a:

- Desarrollo de políticas de precios en correspondencia con lo establecido en los acuerdos de precios mínimos nacionales.

- Perfeccionamiento de las políticas de precio con las cadenas y entidades de servicios a la actividad principal, mediante acuerdos por temporadas.
- Disminución de la diferencia de precios por temporadas, incorporando al producto servicios de bajo costo.

Objetivos de precio:

1. Revisar, adecuar y estabilizar los precios del producto turístico en las diferentes instalaciones, buscando valores óptimos que garanticen la mejor relación oferta-demanda y calidad del producto, así como la diferenciación con relación a los competidores.
2. Actualizar las fichas de costo por actividad de naturaleza (excursiones, senderos, caminatas, etc.), sin las cuales es imposible conocer su punto de equilibrio y por tanto sus precios mínimos.

3.3.3 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción debe estar dirigida a:

- Desarrollo de campañas publicitarias dirigida al público objetivo, que garantice la estrategia de posicionamiento del territorio.
- Perfeccionamiento de las actividades de promoción de ventas, integrando los esfuerzos y recursos de todas las cadenas y entidades, enfatizando las acciones sobre los principales mercados emisores.
- Creación y desarrollo de la imagen Pinar del Río como destino de turismo de naturaleza, diferenciado y diversificado y su inserción en la carpeta actualizada de productos del sector.
- Desarrollo de programas de Relaciones Públicas, dirigido esencialmente a la búsqueda de apoyo y oportunidades de instituciones y organismos importantes,

mercados de referencia, proveedores nacionales y agencias empleadoras (marketing de relaciones).

- Desarrollo de programas de marketing directo, que refuerce el desempeño de las restantes herramientas promocionales.
- Consolidación del trabajo del Grupo de Comercialización como rector de la política comercial del destino turístico.

3.3.4 Estrategia de Comunicación

Estrategia Pull / Push:

- **Atracción (Pull):** Atraer a TT.OO. especializados en las modalidades de turismo de naturaleza y al consumidor final por las peculiaridades específicas de esta actividad. Para lograr esto se deberá emplear eficientemente los medios publicitarios a la mano, entre ellos Internet y CD-ROM.
- **Empuje (Push):** Dirigida a estimular fuertemente las ventas, potenciando en 2013 la venta de paquetes, circuitos y opcionales de turismo de naturaleza. Para ello pueden realizarse paquetes especiales, reducción de precios en temporadas de baja emisión, ofertas de reembolsos a clientes repitentes y acuerdos con distribuidores.

Objetivos de Comunicación:

1. Elevar el valor percibido del producto que se oferta, equivalente al mejoramiento de los indicadores de calidad como la forma de comunicación más efectiva con nuestros clientes actuales y potenciales.
2. Promocionar el producto turístico pinareño, destacando dos de sus atributos fundamentales: exclusividad y diversidad.

3. Lograr que más del 50% del público objetivo conozca las opciones de turismo de naturaleza que se pueden ofrecer.
4. Estimular las ventas en cada una de las instalaciones y cadenas a partir de la realización de acciones conjuntas con TT.OO. y AA.VV. receptoras.
5. Incentivar la visita a la provincia de grupos de familiarización (FAM Trips) de los principales mercados emisores y de la red de ventas principales.
6. Emplear sistemáticamente el sistema de encuestas, libro de opinión del cliente e intercambios permanentes con los diferentes tipos de clientes, como instrumento de medición del grado de satisfacción, su composición y evaluación de expectativas.
7. Desarrollar programas de atención personalizada a clientes repitentes en las entidades de forma sistemática.

3.4 Propuesta de acciones para la mejora de la gestión comercial estratégica del destino Pinar del Río.

- Potenciar el área comercial de la Delegación: Es necesario dar facultades en función de la comercialización de la región, para ello se hace imperioso crear una estructura de carácter territorial, con una estrategia desde el territorio hacia los prestatarios de servicios y hacia las AA.VV. y TT.OO. Ello conlleva disminuir la centralización de la gestión comercial.
- Establecer una central de reserva única en el territorio que homogenice las acciones de venta hacia el territorio: Es imposible en la actualidad dar seguimiento a la gestión de la ocupación de las capacidades de los servicios turísticos del territorio, debido a que cada instalación responde a las diferentes centrales de reservas de sus casas matrices.
- Destinar cupos de los hoteles para poder ser manejados por el territorio: En la actualidad se deniegan constantemente cupos para grupos especializados que vienen a Pinar del Río por 5, 6 o más noches, debido a la comercialización de

grupos convencionales que tradicionalmente han estado viniendo al territorio por solo una noche.

- Establecer mecanismo de venta de opcionales, con un control sistemático, hacia Pinar del Río, desde los polos de Cayo Largo, Varadero y La Habana: En la actualidad no existe una gestión comercial eficiente desde La Habana y Varadero, en el caso de Cayo Largo es menester establecer las coordinaciones necesarias.
- Establecer en Varadero una representación permanente del territorio de Pinar del Río: La importancia de poder contar con una representación del territorio de Pinar del Río en Varadero, estriba en que se puede hacerse un trabajo sistemático con todos los vendedores, potenciando la venta del destino desde el principal punto de entrada de turismo al país.
- Facultar a las agencias del territorio a ampliar su rango de acciones comerciales: En la actualidad las agencias territoriales no tienen facultades para realizar operaciones comerciales fuera de su territorio. Por otro lado no pueden manejar precios netos sino públicos comisionados, lo cual imposibilita una gestión de venta superior.
- Potenciar la cartera de productos del territorio: La cartera de productos actual no responde totalmente a la vocación del territorio. En ella debe aparecer toda la gama de productos que posee el territorio.
- Diseñar programas de larga estancia desde una perspectiva territorial, para turismo especializado, e incluso, convencional: El territorio no está siendo utilizado en correspondencia con su riqueza turística, por ello la estancia media no rebasa las 1,8 noches. Los pocos esfuerzos de agencias especializadas se estrellan contra el monopolio de los cupos. Las nuevas demandas del mercado obligan a diseñar programas más interesantes para los clientes, con una mayor estancia que permita el disfrute pleno del destino escogido.
- Recuperar el vuelo desde Varadero y montar la operación aérea desde Cayo Largo: Tradicionalmente ha existido una conexión aérea entre Varadero y Pinar del Río, e incluso desde Cayo Largo. Estas operaciones desaparecieron en un momento por

falta de aviones, en la actualidad se han realizado intentos en su recuperación y hasta la fecha no se ha logrado.

- Explorar la posibilidad de realizar vuelos internacionales hasta Pinar del Río, con aviones de pequeño porte: La geografía de la provincia, con un territorio alargado y situado en un extremo, convierte al transporte aéreo en un imperativo. Algunos TT.OO., han expresado su interés en realizar vuelos charter directos en aviones cuyo porte admita el aeropuerto local.
- Posibilidad de participación en ferias especializadas que encajen con la vocación del territorio: El carácter especializado que tiene el destino Pinar del Río tiene en su contra que aun persiste una comercialización hacia el destino de tipo convencional. Ello obliga a la participación directa en feria internacionales especializadas, lo que facilitaría la captación de mercados.
- Desarrollar el sitio web de Pinar del Río y la comercialización on line: La necesidad de una mayor participación del territorio en la comercialización del destino, le obliga a buscar todas las posibilidades de comercialización, una de ellas es la comercialización on line, es decir el uso de las nuevas tecnologías de la información. En la actualidad el destino carece de una gestión de promoción y venta por esa vía, sin embargo existen casas de renta que ya tienen una larga experiencia con resultados muy positivos.
- Establecer algún tipo de vínculo promocional y/o comercial con las casas de renta: En la actualidad el territorio posee 506 habitaciones hoteleras y 419 en casa de renta. Es decir, el 45% del fondo habitacional destinado al turismo extranjero está en las casas de renta, ello hace que la operación turística en este tipo de alojamiento no sea nada despreciable.
- Penetración del mercado canadiense y expansión hacia otros mercados. Captación de nichos de mercado especializados.
- Realizar alianzas estratégicas que garanticen la integración de la región turística de Pinar del Río con otras del resto del país con vocación para el turismo de naturaleza,

sobre la base de la conformación de diferentes paquetes turísticos, competitivos en el mercado internacional.

- Realizar alianzas estratégicas con todos los actores involucrados en la actividad turística y controlar el funcionamiento de los mismos, que permitan una gestión comercial concertada.
- Incrementar la contratación en pensión media.
- Estabilizar el funcionamiento del Bus Turístico en Viñales.
- Incorporar valores históricos y culturales al producto turístico, y promocionarlo como tal.
- Incrementar las acciones comerciales hacia el turismo de eventos e incentivos.
- Otorgar facultades a las instalaciones hoteleras para manejar los precios, teniendo en cuenta la definición de un límite para precios mínimos.
- Dar prioridad en la confirmación de los cupos contratados a aquellos programas que garanticen estancia y el suplemento de media pensión.
- Potenciar la actividad náutica, dadas las potencialidades existentes en Cayo Jutías y Cayo Levisa.
- Incorporar nuevos productos para el turismo de aventuras aprovechando al máximo las potencialidades naturales.
- Abrir nuevos Buroes de Turismo para la venta en el territorio de los productos para el mercado interno.
- Flexibilizar la regulación para el acceso a Cayo Levisa.
- Brindar acceso a Internet de comerciales y RRPP para la promoción y publicidad del Producto.
- Dar participación a los comerciales de las instalaciones en la toma de decisiones y promoción de los productos turísticos, que hoy están centralizados por las casas matrices.
- Efectuar una miniferia turística territorial en verano, para estimular al mercado nacional y desestacionalizar la demanda.

- Lograr que las opciones que llegan a Pinar del Río desde La Habana sean más espaciadas en el tiempo, para lograr el escalonamiento, de modo que se disfrute el producto y no un servicio determinado.
- Realizar balances con los receptivos nacionales, que prestan servicio de Guías acompañantes, donde se evalúe la marcha de la gestión comercial y el comportamiento de la guía.
- Estimular la oferta de televisión por cable al mercado nacional, para el disfrute de eventos deportivos de repercusión.
- Capacitar a los vendedores antes o a la salida de nuevos productos al mercado.

Conclusiones del Capítulo III

La propuesta de acciones a que se arribó en el desarrollo de este capítulo y que constituyen sin duda el principal aporte práctico de esta tesis, demostró la necesidad de rediseñar las estrategias actuales de destino y productos/mercados, orientándose hacia el desarrollo de un turismo de naturaleza especializado, acorde con las tendencias de la demanda turística a nivel mundial y con las posibilidades de elevar la calidad y diversidad de la oferta actual del destino basada en la diferenciación.

Se formularon los objetivos correspondientes al marketing mix para el destino, y las acciones de mejora propuestas, tanto desde el punto de vista estratégico como operativo, han tenido en cuenta los distintos niveles de la estructura del producto turístico y la integralidad de la oferta turística en función de las potencialidades con que cuenta el destino.

Conclusiones generales

Una vez finalizada la investigación se concluye que:

1. En la revisión bibliográfica realizada por el autor acerca del diseño estratégico comercial, se constató que la generalidad se basa de una forma u otra en los siguientes elementos: análisis de la empresa, del mercado, de la competencia y el sector, y el análisis interno de los recursos y capacidades, estableciendo una lógica secuencial de pasos para el diseño, implantación y control de la estrategia comercial.
2. Existe una plena correspondencia entre el proceso de planificación estratégica y el proceso de gestión comercial de destinos turísticos, teniendo en cuenta la necesidad de los destinos turísticos de posicionarse en entornos cada vez más competitivos y cambiantes, donde la sostenibilidad requiere de un enfoque estratégico integrado a un enfoque de marketing.
3. El diagnóstico realizado evidencia el problema de investigación seleccionado para este trabajo. Se corroboró que Pinar del Río es un destino con potencialidades para desarrollar un proyecto local exitoso, que se puede trabajar como oferta integrada de productos que tengan como base los recursos/atractivos naturales.
4. A partir del análisis realizado fue posible fundamentar una propuesta de acciones que pueden contribuir al perfeccionamiento de la gestión del proceso de comercialización del destino y su reposicionamiento con criterios de competitividad y sostenibilidad en el mercado del turismo de naturaleza fundamentalmente, aprovechando también otras posibilidades de explotación.

Recomendaciones

A la Delegación del MINTUR en Pinar del Río:

1. Analizar los resultados de este trabajo para valorar la pertinencia de la puesta en práctica del plan de acciones propuesto.
2. Realizar otros estudios que complementen los resultados de este trabajo y den continuidad a las líneas de investigación abiertas para su desarrollo futuro.

Al Área Comercial de la Delegación del MINTUR en Pinar del Río:

3. Formular una estrategia de marketing en relación con lo indicado por el autor en la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

1. Altés Machín, C. (1993) "Marketing y turismo: introducción al marketing de empresas y destinos turísticos". Síntesis, Madrid.
2. Andrews, R. (1980). The Concept of Corporate Strategy. Edit Irwin.
3. Barrios Corvo, N. E. (2010). Propuesta de mejora al proceso de la Gestión Comercial en el Complejo Las Terrazas. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, Universidad de Pinar del Río.
4. Berry, C. y Parasuraman, G. (1993). "Marketing de Servicios". Díaz de Santos S.A. Madrid.
5. Bigné Alcañiz, E.; Font Aulet, X.; Andreu Simó, L. (2000) "Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo". ESIC, Madrid.
6. Blanco Rosales, H. (1998). Antes, durante y después de la estrategia. En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED. MES.
7. Braga, D. C. (2003) "Investigação da demanda turística como fator fundamental para o planejamento e o desenvolvimento do turismo". In Rejowski, M.; Costa, B. K. (organizadores) Turismo contemporâneo: desenvolvimento, estratégia e gestão. Atlas, São Paulo, pp. 43-60.
8. Capote Tabares, Y. (2010). Estrategia comercial para el producto turístico en Pinar del Río. Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Pinar del Río.
9. CETUR – UH, Informes de los Mercados Emisores, (2005). Estructura por edades y género.

10. Colectivo de autores. (2005). Manual terminológico de turismo y Materias afines. Texto Docente Complementario. CETUR UH, Versión preliminar.
11. Chias, J. (2007). "Turismo o negócio da felicidade: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades". Senac, São Paulo.
12. Cray, D. y Cyr, D. (1995). Marketing de productos, Ediciones Granica S.A., Barcelona, España.
13. Crosby, A. *et al.* (1993): El desarrollo turístico sostenible en el medio rural, CEFAT- NATOUR y Plan Futures, Madrid.
14. De la Uz, J *et. al* (2012). Ciclo de vida del destino Viñales. Escuela de hotelería y turismo Pinar del Río.
15. Drucker, P. (1973). Management. Tasks, responsibilities and practice. Harper & Row.
16. Elizagarete, V. (2003) "Marketing de ciudades". Pirámide - ESIC, Madrid.
17. Fernández, N. (2006). El turismo de frente al futuro. Texto docente. Escuela de hotelería y turismo "Hermanos Gómez", Camagüey.
18. Gómez, G. y Martínez, A. (2009). Alternativa para el turismo de naturaleza. Caso de estudio. Soroa. Pinar del Río. Cuba. Universidad de Pinar del Río. En Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Volumen 7 (2).
19. Gutiérrez Rosales, L. (2011). Programa Estratégico de Comercialización para el Complejo Las Terrazas. Trabajo profesional en opción al título académico de Especialista en Gestión Hotelera. Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, Universidad de Pinar del Río.
20. Hernández, C., Del Olmo, R y García, J. (2000). El Plan de Marketing Estratégico. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

21. Isidor Castro, J. L. (2001). Estrategias del producto Turístico. Programa de Cooperación Cuba-México. Diplomatura en Comercialización Turística. La Habana.
22. Jaula, J. A. (2001). Bases teórico-metodológicas para la ordenación territorial de Reservas de Biosfera en función de un Turismo Sostenible. Estudio de caso: Península de Guanahacabibes, República de Cuba. Tesis doctoral.
23. Kay, J. (1993). "La estructura de la estrategia". Revista Harvard Deusto Business No. 5.
24. Kotler, P. (s.f.). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomos I y II. La Habana. Editado por el MES para uso docente.
25. Kotler, P.; Bowen, J. y Makens, J. (2003). Marketing for Hospitality and Tourism, 3rd. Edition (International Edition), Prentice Hall.
26. Kotler, Ph; Cámara, D. y Grande, I. (1995). Dirección de Marketing. Octava Edición. Prentice Hall. Barcelona.
27. Lambin, J. J. (1993). Marketing Estratégico. McGraw Hill Iberoamericana. México.
28. Lohmann, G.; Panosso Netto, A. (2008) "Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas". Aleph, São Paulo.
29. MANENTE, M. (S.F.) Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales, Venecia, Italia,
30. Matos, H. (2006). Unidad Didáctica IV. Marketing Mix: La oferta comercial.
31. Medaglia, J. y Silveira, C. E. (2009). La evolución del marketing de destinos. Su sinergia con la planificación turística. Estudios y perspectivas en turismo v.18 n.5 versión on-line ISSN 1851-1732. Buenos Aires sep./oct.
32. Medina N. y Santamarina J. (2004). Turismo de naturaleza en Cuba.

33. Menguzzato, B. M. y Renau, J. (1991). "La Dirección Estratégica de la Empresa". Ariel, Madrid.
34. MINTUR (2011). Caracterización del Desarrollo Turístico de Pinar del Río hasta el año 2015.
35. Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (1999). "El Proceso Estratégico". Edición Europea Revisada. Editorial Prentice Hall Iberia. Madrid.
36. Moreno, R. (2001). Nuevas tecnologías aplicadas al turismo.
37. Munuera, J. L. (s.f.). Marketing Estratégico. Teoría y Casos.
38. Muñoz Oñate, F. (1995): Marketing Turístico, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
39. OMT (1998) "Introducción al turismo". Madrid.
40. OMT (1999) "Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal, edición para América Latina y Caribe". Madrid.
41. OMT (2007), A Practical Guide to Destination Management, Madrid.
42. OMT. (2011). El mundo. Tendencias de los Mercados Turísticos. Edición.
43. Portuondo Vélez, A. L. (1998). ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Dirigir Estratégicamente? En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experiencia cubana. CCED. MES.
44. Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución: VI Congreso, La Habana 18 de abril.
45. Pedreño, A. y Mir, M. (1996). Introducción a la Economía del Turismo en España, Editorial Civitas S.A., Madrid.
46. Perelló, J. L. (2001). Desarrollo y promoción de productos turísticos. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana – Asociación Hotelera y Afines de Honduras.

47. Ramírez, F. y De la Uz J. (2008). Diagnóstico para el Desarrollo de Productos turísticos en Pinar del Río, MINTUR.
48. Ramírez, F. (2011). Desarrollo Local Sostenible. Su aplicación a partir del manejo turístico de un área natural, Las Terrazas, Cuba. ETINEMA, España
49. Salgado, J. E. (2005). Comercio electrónico y turismo. CETUR UH.
50. Sartori, R. O. (s.f.). La comercialización: Es mucho más que vender o hacer.
51. SERNATUR. Marca de un destino turístico. Disponible en <http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/Marketing-y-Promocion/MARCA-DE-DESTINO.pdf>. Santiago, Chile. 2008. martes 8 de septiembre de 2009
52. Serra Cantallops, A. (2002) "Marketing turístico". Pirámide - ESIC, Madrid.
53. Valls, J. F. (2007). Gestión de destinos turísticos sostenibles. Córdoba.
54. Valls, J. F. (2004). Gestión de destinos turísticos sostenibles. Gestión 2000, Barcelona.